

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat, ICT ja kemiantekniikka

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2015

Kaisa Tähtinen

PANKIN TAUSTATOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN YHTEISYRITYKSELLE

– hyödyt, riskit ja yhteistyön kehittäminen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kaisa Tähtinen

PANKIN TAUSTATOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN YHTEISYRITYKSELLE -HYÖDYT, RISKIT JA YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Ulkoistamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa yritys siirtää aiemmin itse tuottamiaan palveluita tai toimintoja ulkopuolisen toimijan hoidettavaksi. Sillä tarkoitetaan myös tilannetta, jossa jo kertaalleen ulkoistettu toiminto kilpailutetaan uudelleen. Alun perin ulkoistamisella tavoiteltiin osaamista ja tehokkuutta keskittymällä ainoastaan yrityksen ydinosaamisiin. Ulkoistava yritys voi saavuttaa ulkoistamisella ydinosaamiseen keskittymisen lisäksi monia muita tavoiteltuja tuloksia mutta toisaalta myös ei-toivottuja tuloksia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä hyötyjä ja haittoja pankin taustatoimintojen ulkoistamisesta pankkien yhteisesti perustamalle yhteisyritykselle on ollut tämän yhteisyrityksen omistajapankeille. Lisäksi työssä kartoitettiin yhteisyrityksen ja sen omistajapankkien yhteistyön kehittämismahdollisuuksia. Pyrkimyksenä oli selvittää, miten yhteisyrityksen omistajapankkien rahoituksen parissa työskentelevät henkilöt arvioivat ulkoistamisesta koituneet hyödyt ja haitat jokapäiväisessä työssään ja miten he kehittäisivät toimintaa, jotta se palvelisi heidän tarpeitaan paremmin. Lisäksi selvitettiin yhteisyrityksen ohjausryhmän näkemyksiä samoihin teemoihin liittyen.

Tutkimuksen teoriaosassa on käsitelty ulkoistamista koskevassa kirjallisuudessa esiteltyjä ulkoistamisen tavoitteita ja hyötyjä sekä ulkoistamisesta seuranneita haittoja. Lisäksi teoriaosassa on esitelty yhteistyösuhteen johtamista ja toiminnan kehittämistä esimerkiksi erilaisia mittareita ja metodeita käyttäen. Työn empiirinen osa rakentuu näiden aiheiden arviointiin pankkien ja yhteisyrityksen yhteistyön kannalta.

Tutkimuksen kohteena olevan ulkoistamissuhteen hyötyinä voidaan pitää muun muassa parempaa keskittymistä ydintoimintoihin, joustavuutta muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, verkostoitumisen kautta saavutettua tiedon jakamista sekä osittaista laadun parantumista. Riskeinä pidetään riittämätöntä seurantaa esimerkiksi kustannusten osalta. Yhteistyön kehittämiselle tuo uusia mahdollisuuksia muun muassa pankkitoiminnan sähköistyminen

ASIASANAT:

Ulkoistaminen, yhteisyritys, finanssiala, mittarit, kehittäminen, ydinosaaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Entrepreneurship and Business Management | Master of Business administration

2015 | 79 + 9

Instructor Ari Jolkkonen

Kaisa Tähtinen

OUTSOURCING THE BACK OFFICE FUNCTIONS OF A BANK TO A JOINT VENTURE -BENEFITS, RISKS AND DEVELOPMENT OF COOPERATION

The term outsourcing is used to describe an activity where a company transfers functions or services that it has earlier provided to an outside entrepreneur. Outsourcing can also mean a situation where an already outsourced function is put out to tender again. Originally outsourcing was used to pursue competence and efficiency by concentrating only on the core competencies of the company. In addition to this, a company engaging in outsourcing activities can achieve many other benefits as well but then again outsourcing can also lead to non-desirable results.

The goal of this thesis was to examine the benefits and disadvantages created by outsourcing the back office services of a bank to a joint venture founded by the owner banks. Furthermore, the study maps out opportunities to develop the cooperation between the back office company and the owner banks. The aim was to find out how people working in financing functions of the bank evaluate the benefits and disadvantages caused by outsourcing in their daily activities. How would these people develop the process so that it would serve their needs better? The opinions of the steering group of the back office company were also reported.

The theoretical framework of the study also discusses the benefits and the goals of outsourcing and the disadvantages caused by it as covered in the literature of the field. Leading a joint venture and developing its activities is presented by using various methods and indicators. The empirical part of the thesis is based on these issues from the point of view of the banks and the joint venture cooperation.

Based on this thesis one can conclude that the benefits of the outsourcing process include e.g. a better focus on the core competencies, flexibility in the changing business environment, sharing of information gained by networking and partial improvement of quality. The risks consist of an insufficient follow up of e.g. costs. Electronic banking activities present new opportunities for developing cooperation.

KEYWORDS:

Outsourcing, joint venture, financial sector, metrics, development, core competence

SISÄLTÖ

| | |
|---|-----------|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat | 6 |
| 1.2 Ulkoistamisen kehitys ja teoreettinen tausta | 8 |
| 1.3 Palvelunhankintamallit | 9 |
| 2 ULKOISTAMISEN TAVOITTEET JA HYÖDYT | 12 |
| 2.1 Näkökulmia tavoitteisiin ja hyötyihin | 12 |
| 2.2 Kustannustekijät | 19 |
| 2.3 Joustavuus ja muuttuvat markkinatarpeet | 20 |
| 2.4 Verkostoitumisen kautta saavutettavat hyödyt | 21 |
| 3 ULKOISTAMISEN RISKEJÄ | 24 |
| 3.1 Liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta sekä joustamattomuus | 24 |
| 3.2 Ennakoitua korkeammat kustannukset | 25 |
| 3.3 Vastarinta | 26 |
| 3.4 Tiedonhallintaan sekä ydinosaamisen tunnistamattomuuteen liittyvät riskit | 27 |
| 3.5 Muita ulkoistamiseen liittyviä mahdollisia riskejä ja ongelmia | 28 |
| 4 ULKOISTAMISSUHTEEN SEURANTA JA KEHITTÄMINEN | 30 |
| 4.1 Johtaminen ja yhteistyö | 30 |
| 4.2 Ulkoistettujen toimintojen prosessien kehittäminen | 32 |
| 4.3 Kustannusten arviointi ja kontrollointi | 33 |
| 4.4 Mittaaminen | 35 |
| 5 CASE-TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS | 39 |
| 5.1 Tapauksen esittely | 39 |
| 5.2 Työn tavoitteet ja toteutus | 39 |
| 5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti | 42 |
| 6 CASE-TUTKIMUKSEN TULOKSET | 44 |
| 6.1 Rahoitusneuvojille tehdyn kyselyn tulokset | 44 |
| 6.1.1 Hyödyt rahoitusneuvojien arvioimina | 44 |
| 6.1.2 Haitat rahoitusneuvojien arvioimina | 49 |
| 6.1.3 Yhteistyön kehittäminen rahoitusneuvojien mielipiteiden pohjalta | 54 |
| 6.2 Ohjausryhmän jäsenille tehdyn haastattelun tulokset | 61 |

| | |
|--|-----------|
| 6.2.1 Hyödyt ohjausryhmän jäsenten arvioimina | 62 |
| 6.2.2 Riskit/haitat ohjausryhmän jäsenten arvioimina | 66 |
| 6.2.3 Yhteistyön kehittäminen ohjausryhmän jäsenten mielipiteiden pohjalta | 68 |
| 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 72 |
| LÄHTEET | 77 |

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje.

Liite 2. Taustapalveluiden ulkoistaminen yhteisyritykselle – hyödyt, haitat ja yhteistyön kehittäminen. Kysely rahoitusneuvojille.

Liite 3. Taustapalveluiden ulkoistaminen yhteisyritykselle – hyödyt, haitat ja yhteistyön kehittäminen. Kysely ohjausryhmän jäsenille.

KUVAT

| | |
|--|----|
| Kuva 1. Palvelunhankintamallit. (Kiiskinen ym. 2002, 70). | 11 |
| Kuva 2. Yrityksen osaamispyramidi. (Long ja Vickers-Koch 1995, Viitalan ja Jylhän 2008, 288 mukaan). | 18 |
| Kuva 3. Reklamaatioihin vastaaminen. | 58 |
| Kuva 4. Kehittämisehdotusten huomioiminen. | 59 |

TAULUKOT

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Toimittajasuhteen laatu ja toimittajan seurannan ja mittaamisen keskeisimmät ulottuvuudet. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 316). | 37 |
| Taulukko 2. Ajankäyttö ja keskittyminen ydintoimintoihin. | 45 |
| Taulukko 3. Asiantuntijuuden arviointi. | 46 |
| Taulukko 4. Joustavuuden arviointi. | 47 |
| Taulukko 5. Vastarinnan ilmentymisen arviointi. | 51 |
| Taulukko 6. Joustamattomuuden arviointi. | 52 |

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Ulkoistamisella tarkoitetaan yleisesti toimintaa, jossa yritys siirtää aiemmin itse tekemiänsä toimintoja ulkopuolisen toimijan tehtäväksi. Toisinaan sillä käsitetään myös tilanne, jossa jo kerran ulkoistettu palvelu kilpailutetaan uudelleen. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 17.) Perimmäinen ajatus ulkoistamiselle on ollut se, että keskittymällä ydinosaamisalueisiin, voidaan vahvistaa osaamista ja tehokkuutta. Ulkoistamisen ajatellaan usein liittyvän suuriin muutoksiin, mutta ulkoistamista voi tapahtua myös kun palveluntoimittaja sisällyttää vähitellen omiin toimintoihinsa tehtäviä, joita sen asiakas on ennen tehnyt omassa organisaatiossaan. Palveluntoimittaja saattaa tarjota asiakkaalle myös isomman kokonaisuuden hoitamista. Tällöin puhutaan vähittäisestä ulkoistamisesta (micro outsourcing). (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 169.) Syitä siihen, että yritys haluaa ulkoistaa toimintojaan, on useita. Vaikuttimet voidaan jakaa mm. taloudellisiin, osaamiseen liittyviin, liiketoimintalähtöisiin, johtamiseen liittyviin ja riskitekijöihin liittyviin vaikuttimiin. (Kiiskinen ym. 2002, 12.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta suuremmasta kokonaisuudesta. Ensimmäinen osa käsittelee ulkoistamisen hyötyjä ja tavoitteita, toinen osa ulkoistamiseen sisältyviä riskejä ja haittoja ja kolmannessa osassa käsitellään ulkoistamissuhteen johtamista, seuranta ja kehittämistä. Työn empiirisessä osassa arvioidaan teoriaosassa esitellyjä aiheita eräiden pankkien ja niiden omistaman yhteisyrityksen yhteistyön kannalta. Case-tutkimuksen kohteena on neljä samaan pankkiryhmään kuuluvaa pankkia, jotka omistavat yhteisesti pankin taustapalveluita tuottavan yrityksen. Tämä yritys tuottaa pankeille niiden taustapalveluita, kuten luottoasiakirjatuotannon, puhelinvaihdetoiminnot, maksupalvelutehtävien tallennuksen, luottoasiakirjojen arkistoinnin sekä erilaisten selvityspyyntöjen hoitamisen. Kyseessä on yhteenliittymämuotoinen yhteisyritys (joint venture), joka on perustettu alun perin kolmen samaan pankkiryhmään kuuluvan pankin toimesta. Sitten omistuspohja on laajentunut viiteen pankkiin. Osalla

kohdeyrityksistä on ollut ennen yhteisyrityksen perustamista oma sisäinen palvelukeskus, jossa on hoidettu pankin taustatoimintoja. Tutkimuksen tarkoituksena on arvioida tämän yhteisyrityksen tuottamia hyötyjä sekä haittoja osakaspankkien näkökulmasta. Lisäksi työssä käsitellään yhteisyrityksen johtamista, seuranta ja mittaamista sekä kartoitetaan kehittämismahdollisuuksia. Työn aiheeseen päädyttiin siksi, että yhteisyritys on toiminut opinnäytetyön tekohetkellä muutamia vuosia ja tästä syystä ajankohta ulkoistamissuhteen hyötyjen ja haittojen arvioimiseksi tuntui hyvältä. Yhteisyritykselle on siirretty omistajapankeilta suuri osa helposti siirrettävistä töistä ja kysymys yhteistyön kehittämisestä on työn tekohetkellä hyvin ajankohtainen.

Tutkimus on toteutettu kahdessa osassa, joista ensimmäinen kohdistettiin omistajapankin rahoitusneuvojille. Kohderyhmä haluttiin rajata rahoitusneuvojiin, koska he käyttävät yhteisyrityksen palveluita niiltä osin, joita tutkimus käsittelee. Tutkimuksen toinen osa kohdistettiin yhteisyrityksen ohjausryhmän jäsenille. Ohjausryhmä on viiden henkilön suuruinen asiantuntijaryhmä, jossa on edustettuna yksi henkilö jokaisesta omistajapankista. Se toimii toimitusjohtajan apuna yhteisyrityksen toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Tutkimus haluttiin toteuttaa kahdessa osassa, jotta tulokseksi saataisiin mahdollisimman monipuolinen näkökulma, jossa on edustettuna ohjausryhmän edustajien näkemykset sekä myös henkilöstön kokemukset ulkoistamisen hyödyistä ja haitoista jokapäiväisessä työssä. Henkilökunnalta toivottiin myös saatavan arvokkaita ja konkreettisia ehdotuksia prosessien kehittämisen suhteen. Tutkimuksessa oli mukana neljä viidestä omistajapankista, koska yksi pankki käyttää yhteisyrityksen palveluita vain joiltakin osin.

Tässä työssä ei käsitelty lainkaan ulkoistamisen kilpailuttamiseen ja valmisteluun liittyvää teoriaa, koska kyseessä on yhteisyritys, joka on perustettu osakaspankkien toimesta turvaamaan näiden pankkien taustatoimintojen jatkuvuus suuremman volyymin tavoittamisen kautta. Tutkimuksessa painotettiin ydintoimintoihin, laatuun, joustavuuteen, henkilöstöön ja kustannustehokkuuteen painottuvia kysymyksiä, sillä niiden ajateltiin olevan ennalta suurimmat hyötyjen ja haittojen osa-alueet. Lisäksi painotettiin yhteistyön kehittämistä koskevia kysymyksiä.

1.2 Ulkoistamisen kehitys ja teoreettinen tausta

Ulkoistamisen juuret ulottuvat jollakin tasolla jo 1700-luvulle, jolloin Adam Smith ennusti, että teollisessa yhteiskunnassa työ jakautuu sitä pienempiin osioihin, mitä pitemmälle markkinat kehittyvät (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 170). 1960-luvulla ulkoistamalla hankittiin esimerkiksi osaamista, teknologiaa ja resursseja. (Kiiskinen ym. 2002, 12 - 13.) Vielä 1980-luvulla ulkoistamista käytettiin lähinnä tasaamaan noususuhdannetta ja laskusuhdanteen koittaessa alihankkijoiden poistaminen oli helpompaa verrattuna omassa tuotannossa tehtäviin muutoksiin. 1990-luvulla ulkoistamissuhteet alettiin nähdä kilpailuvalttina ja yhteistyössä pyrittiin pitkäaikaisuuteen. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 18) pitävät ulkoistamismarkkinoita tarjonnan osalta melko kypsinä. Kuitenkin, esimerkiksi julkisella sektorilla, sosiaali- ja terveystyön osalta ulkoistamispalvelut ovat vielä kehitymässä, koska tämän sektorin tarpeisiin on haasteellista tarjota kokonaisratkaisuja. Yleisesti palveluntarjoajilla on vakiintunut asema ja joukkoon tulee myös uusia haastajia, jotka edistävät tervettä kilpailua. Toisaalta markkinoita pidetään myös osin heikkolaatuisena ja jotkut yritykset ovat jo tehneet useita ulkoistamiskierroksia ja osa on myös kotiuttanut jo kertaalleen ulkoistamiansa palveluita. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 18.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015) esittävät kirjassaan ulkoistamisen taustalla olevan transaktiokustannusteorian, jonka idean kehitti Ronald Coase vuonna 1937. Teoriaa on kehittänyt myöhemmin Oliver E. Williamson, joka palkittiin Nobel –palkinnolla vuonna 2009. Teorian oletus on, että tietty työvaihe tai aktiviteetti on samanlainen riippumatta siitä, missä se tehdään. Sen hyödyntämisen hallinnointi tapahtuu kuitenkin joko markkinoiden tai sisäisen hierarkian keinoilla. Hallinnointi (governance) aiheuttaa aina kustannuksia, tehtiinpä se missä, tai kenen toimesta tahansa. Teorian mukaan tehtävä on järkevintä tehdä siellä, missä hallinnoinnin kustannukset ovat pienimmät. Hallinnoinnin kustannuksiin vaikuttavat tärkeimmät tekijät ovat tarpeen säännöllisyys ja toistuvuus, toimittajamarkkinoiden varmuus ja tarvittavien resurssien tehtäväkohtaisuus. Teorian oletuksena on, että jokainen yritys tavoittelee omaa etuaan ja suojautuminen toisen yrityksen

omaa etua tavoittelevalta käytökseltä sopimusten ja valvonnan avulla on keskeinen osa suojautumista. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 173 – 174.)

1.3 Palvelunhankintamallit

Palvelunhankintamallit voidaan jakaa neljään eri malliin, joista yritys valitsee sille sopivan muodon organisaation tarpeiden mukaan. Perinteinen palvelunhankintamuoto on palvelun tuottaminen itse. Ensimmäinen askel kohti täydellistä ulkoistusta on yrityksen oma sisäinen osaamis- tai palvelukeskus, jotka hieman eroavat toisistaan. Osaamiskeskuksella tarkoitetaan toimipistettä tai virtuaalista verkostoa johon yrityksen ydinsaaminen keskitetään. Palvelukeskuksessa taas suoritetaan ei-strategisia, mutta välttämättömiä toimintoja. Palvelukeskuksen käyttöönotolla pyritään eliminoimaan päällekkäiset toiminnot ja sen avulla saavutetaan lisäksi mittakaavaetuja. Tiedon hajaantuminen organisaatiossa on tunnettu ongelma ja jatkuvan kehittämisen kohde ja osaamisen sirpaloituminen saattaa johtaa tehottomuuteen. Organisaation koon pitää olla tarpeeksi suuri ja volyymien riittävät, jotta palvelukeskuksen perustaminen on kannattavaa. Lisäksi palvelukeskustoiminnon onnistuminen edellyttää tukea johtamiskulttuurilta ja – järjestelmiltä. (Kiiskinen ym. 2002, 69 – 73.)

Yhteenliittymämuotoinen ulkoistaminen on vaihtoehto organisaation sisäiselle palvelukeskukselle, jos palvelua ei haluta siirtää kokonaan ulkopuolisen toimijan hoidettavaksi. Yhteenliittymän muodoista voidaan tässä yhteydessä työn luonteesta johtuen esitellä tarkemmin yhteisyritys (joint venture).

Yhteisyritys on kahden tai useamman riippumattoman organisaation liittymä, joka on muodostettu tietyn tavoitteen saavuttamista varten ja jonka tavoitteen saavuttaminen ei olisi yksin mahdollista. Tämän tavoitteen pitää hyödyttää yhtäläisesti liittymän kaikkia osapuolia, jotta yhteenliittymällä on edellytykset onnistua. Onkin tärkeää, että liittymän tarkoitus ja tavoitteet on määritelty tarkoin heti alussa. (Wallace, 2004, 7 – 9.) Yhteisyrityksessä mukana olevat organisaatiot saavat usein verkostoitumisen kautta helpommin pääsyn markkinoille yksin toimimiseen

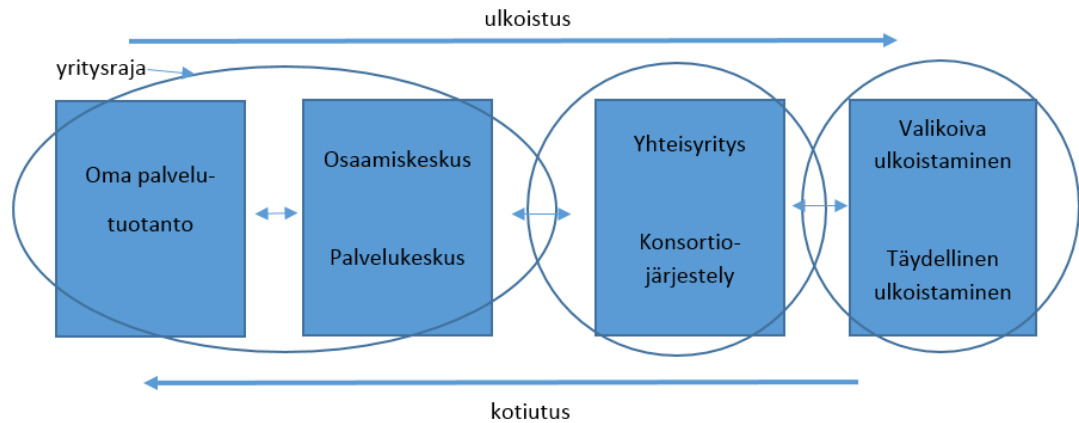
verrattuna. Hyötyjä saadaan myös toimijoiden tuodessa yhteisyritykseen toisiaan täydentävää osaamista ja resursseja. (Viitala ja Jylhä 2008, 193.)

Kiiskinen ym. (2002, 74) määrittelevät yhteisyrityksen seuraavasti: ”Yhteisyritys on ulkoistamisen asiayhteydessä palvelun käyttäjän ja palveluun erikoistuneen tuottajan yhteisomisteinen yritys, joka toimittaa palvelun käyttäjälle.” Yhteisyritys muodostuu usein yrityksen oman sisäisen palvelu- tai osaamiskeskuksen kautta luonnollisena jatkumona. Toinen yleinen tapa perustamiselle on se, että palvelun käyttäjä perustaa toisen yrityksen kanssa uuden organisaation yrityskuvineen sekä tavoitteineen ja samalla se sitoutuu ostamaan tietyn osuuden palvelutuotannosta. (Kiiskinen ym. 2002, 74).

Tällä toimintamallilla voidaan varmistaa turvatumpi palvelun saanti kuin täydellisessä ulkoistamisessa, sillä omistajalla on vaikutusvalta ja kontrolli omistamaansa yritykseen. Lisäksi etuna voidaan mainita myös se, että yritys saa näin käyttöönsä asiantuntevaa osaamista ilman rekrytointiin liittyviä panostuksia. Uhkana yhteisyrityksen toimivuudelle voidaan nähdä liittymään kuuluvien yritysten organisaatiokulttuureiden ja strategisten tavoitteiden mahdolliset ristiriidat, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti yhteisyrityksen toimintakykyyn. (Kiiskinen ym. 2002, 74 – 75.)

Varsinainen palvelun ostaminen ulkopuoliselta voidaan jakaa valikoivaan ulkoistamiseen ja täydelliseen ulkoistamiseen. Valikoivassa ulkoistamisessa yritys teettää valikoidut toiminnot ostopalveluna usealta eri palveluntuottajalta kun taas täydellisellä ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että kokonainen toimintaprosessi teetetään ulkopuolisella toimijalla. Valikoivassa ulkoistamisessa yritys hyödyntää erikoistuneita palveluyrityksiä sen tukitoimintojen hoitamisessa. Oletus on, että kun toiminto teetetään taholla, jolle ko. toiminto on ydinliiketoimintaa, varmistetaan näin kustannustehokkuus ja laatu. Tämän lisäksi se tuo lisäarvoa kaikille osapuolille. Valikoiva ulkoistaminen käsitetään hyvin perinteisenä ulkoistamismallina. Nykypäivän verkostotaloudessa suuri osa yrityksistä toimii jo valmiiksi monikumppaniasetelmassa ydintoiminnoissaan ja suuri määrä eri tukipalveluntoimittajia saatetaan kokea hankalana, koska johtamisen ja valvonnan resurssit halutaan kohdentaa ydintoimintoihin. Enenevässä määrin onkin siirrytty ns. ”one stop

shopping” – tyyppisiin palveluihin, joissa mahdollisimman monta palvelua pyritään saavuttamaan yhden kanavan kautta. (Kiiskinen ym. 2002, 78 – 79.)



Kuva 1. Palvelunhankintamallit. (Kiiskinen ym. 2002, 70).

Täydellisen ulkoistamisen etuina ulkoistavalle yritykselle voidaan pitää sopimusten laatimiseen ja valvontaan liittyvien työpanosten vähenemistä, kokonaistoimittajan sitoutumista ja ulkoistavan yrityksen neuvotteluvoimaa. Haittoina voidaan taas pitää osapuolten lukkiutumista tiettyyn rakenteeseen, joka saattaa estää tai hidastaa muutoksia toimintaympäristössä. On myös epäilty, pystyykö kokonaistoimittaja tarjoamaan kokonaisuuden, jossa jokainen osa edustaa hyvää osaamistasoa. Epäilyistä huolimatta täydellinen ulkoistaminen on menestynyt ja myös lisääntynyt. (Kiiskinen ym. 2002, 78 – 80.)

2 ULKOISTAMISEN TAVOITTEET JA HYÖDYT

2.1 Näkökulmia tavoitteisiin ja hyötyihin

Taloudellisia syitä ulkoistamiselle ovat muun muassa kustannusten pienentäminen, kustannus-laatusuhteen parantaminen, ulkoistavan yrityksen likviditeetin parantaminen tai sen rajalliset muut pääomat. Osaamiseen liittyviin syihin voidaan laskea esimerkiksi se, että yrityksellä saattaa olla vaikeuksia riittävän asiantuntevan henkilöstön rekrytoimisessa tai olemassa olevan henkilöstön vaikeudet suoriutua tarvittavista tehtävistä. Kysynnän ja tehokkuusvaatimusten kasvaaminen sekä palvelun uskottavuuden parantaminen ovat liiketoimintalähtöisiä syitä kun taas ydintoimintoihin keskittyminen on keskeisin johtamiseen liittyvä syy ulkoistamiselle. Yritys voi olla haluton tai kyvytön ratkaisemaan merkittäviä toiminnallisia tai rakenteellisia muutoksia tai se voi pelätä palvelutason heikkenemistä ja se voi päätyä ulkoistamaan näistä syistä. Tällöin kyseessä ovat riskitekijöihin liittyvät syyt. (Kiiskinen ym. 2002, 12.)

Järvinen ym. (2011, 69 - 70) toteavat, että tärkein motiivi ulkoistamiselle on ydintoimintoihin ja -osaamiseen keskittyminen ja muista tukitoiminnoista vapautuminen, vaikka muut toiminnot ovatkin osa kokonaisuutta. Tukitoimintoja ulkoistettaessa pyritään alentamaan ulkoistettavan toiminnon kustannuksia ja lisäämään kustannusten joustoa omassa organisaatiossa volyymin vaihdellessa. Palvelun laadun ja hintatason kehittymistä voidaan myös seurata vertailemalla toimintaa alan parhaisiin kilpailijoihin. Tukitoimintojen ulkoistamisen myötä pyritään myös keventämään hallinnollisia kustannuksia sekä vähentämään panostuksia henkilökunnan hankintaan ja johtamiseen palveluntuottajan hoitaessa nämä toiminnot.

Toimintojen ulkoistamisen saattaa käynnistää jokin toimintoihin liittyvä ongelma-kohta. Alkusysäys tämän prosessin alkamiselle saattaa olla esimerkiksi taloudellisen tilanteen heikkeneminen, tulossa oleva investointitarve tai muunlainen tarve toiminnan tehostamiselle. (Järvinen ym. 2011, 69 – 70.)

The Outsourcing Institututen (1998) tekemän tutkimuksen mukaan (ks. Gay ja Es-singer 2000, 9 - 10) kymmenen yleisintä syytä ulkoistukselle ovat:

- kustannusten vähentäminen ja valvonta
- ydintehtäviin keskittyminen
- maailmanluokan kykyihin/asiantuntijuuteen kiinni pääseminen (gain access to world-class capabilities)
- sisäisten resurssien vapauttaminen muihin toimintoihin
- sellaisten resurssien saavuttaminen, joita ei ole saatavilla organisaation sisällä
- uudelleensuunnittelun hyötyjen nopeuttaminen
- sellaisten toimintojen hoitaminen, joita on vaikea hallita organisaation sisäisesti
- pääomien vapauttaminen
- riskien jakaminen
- käteisvarojen saaminen

Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 21) mukaan merkittävin perustelu ulkoistamiselle ovat kustannussäästöt, vaikkakin on epäilty, voidaanko saavuttaa kustannussäästöjä jos jokin toiminto vain siirretään toisen yrityksen hoidettavaksi ja toinen yritys saa toiminnon suorittamisesta vielä oman katteen. Toisaalta tiettyyn palveluun erikoistunut yritys pystyy useimmiten hoitamaan sille ulkoistetun palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin, kuin yritys, jolle ko. toiminto on vain yksi tuki-toiminnoista. Ulkoistamisen motiivit ovat usein myös ei-taloudellisissa syissä. Tärkein tällainen syy on myös Lehikoisen ja Töyrylän mukaan ydintoimintoihin keskittyminen. Vaikka palvelu voitaisiin tuottaa halvemmalla oman yrityksen sisällä, se halutaan tuottaa jossakin muualla, jotta omat resurssit voidaan keskittää ydintoimintoihin. He mainitsevat lisäksi muina syinä esimerkiksi laadun parantamisen. Usein yrityksen sisäinen laadunseuranta saattaa olla olematonta ja yritys haluaa ottaa käyttöön selkeät laatumittarit ja palvelutasotavoitteet.

Ulkoistamisen myötä tapahtuu usein keskittäminen, jonka seurauksena saavutetaan toimintatapojen yhtenäistämistä. Lisäksi erilaisina syinä voidaan mainita:

- *Yrityksen sisäinen rekrytointikielto*, jolloin työ ostetaan ulkopuolelta.
- *Kiinteiden kustannusten välttäminen*; oman kuukausipalkkaisen henkilökunnan palkkakustannukset pysyvät samoina, vaikka työn määrä vähenisi. Ulkoistamalla oikealla hinnoittelulla saadaan kustannukset joustamaan volyymin mukaan.
- *Yrityksen budjetin rajoitteiden kiertäminen*. Päästään hyödyntämään muisakin toiminnoissa ulkoistamisen kautta saatuja uusia järjestelmiä.
- *Työvoiman saatavuus*. Työtehtävät saattavat olla epäkiinnostavia ja rutiniinomaisia ja siksi henkilöstön vaihtuvuus suuri; ostetaan toiminto ulkopuoliselta, jolla on kyky palkata ja kouluttaa ko. toimintoon koko ajan uutta henkilöstöä, esim. puhelinpalvelukeskukset.

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 24 -25)

Jain ja Ramachandran (2011) ovat tutkineet, mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat päätöksentekoon ulkoistamista harkitessa Intian pankkisektorilla. Tutkimus osoittaa, että päätöksentekijät odottavat tavoittavansa pankkitoimintaan ennen kaikkea toiminnallisen tehokkuuden paranemista sekä parannusta asiakaspalveluun. Ydintoimintoihin fokuusoituminen mainitaan myös olennaisimpien syiden joukossa. Tutkimuksen perusteella merkittävimpinä syinä ulkoistamiselle pidetään myös uuteen teknologiaan, tietotaitoon sekä resursseihin käsiksi pääseminen. Kustannusten leikkaaminen sekä kiinteiden kustannusten vaihtuminen muuttuviksi kustannuksiksi mainittiin myös merkittävimpien motiivien joukossa. Vastoin yleistä käsitystä ja aiempaa tutkimustietoa, tämän tutkimuksen perusteella parempaa tiedonhallintaa (knowledge management) ja liiketoimintatiedon hallintaa (business intelligence) ei pidetty tärkeinä ajureina. (Jain ja Ramachandran 2011, 311 – 312.)

Heiko Gewald (2010, 89, 98 - 100) on tutkimuksessaan kartoittanut saavutettuja hyötyjä ulkoistamishankkeista Saksan suurimpien pankkien johtajien keskuu-

nessa. Tutkimuksen tuloksissa tärkeimpänä hyötynä ulkoistamiselle pidettiin kustannushyötyjä, toiseksi tärkeimpänä hyötynä pidettiin ydinliiketoimintoihin keskittymistä ja kolmantena laadullisia hyötyjä.

Edellä mainitut kustannushyödyt oli jaettu vielä kolmeen osa-alueeseen, jotka olivat: alhaisemmat kustannukset, kustannusten joustaminen kysynnän mukaan ja kiinteiden kustannusten muuttuminen muuttuviksi kustannuksiksi. Näistä kolmesta kustannushyötyjen osa-alueesta pidettiin yllättäen tärkeimpänä parantunutta kustannusten joustamista. Toisena tulivat alhaisemmat kustannukset ja kolmantena kiinteiden kustannusten muuttuminen muuttuviksi kustannuksiksi. Kiinteiden kustannusten vaihtuminen muuttuviksi kustannuksiksi saattaa tutkimuksen mukaan olla kuitenkin tulevaisuudessa nousemassa entistä tärkeämpään rooliin liiketoimintaympäristön muuttuessa yhä epävakammaksi.

Gewaldin tutkimuksen toiseksi tärkeimpänä tekijänä nähtiin keskittyminen ydinliiketoimintaan, jonka tärkein hyöty oli se, että voidaan keskittyä ydinliiketoiminnan johtamiseen, ei niinkään se, että ydinliiketoimintaan kuulumattomista tukitoiminnoista päästään eroon.

Kolmanneksi tärkein hyötyjen osa-alue oli kyseisessä tutkimuksessa laadulliset hyödyt. Ulkoistamisen myötä toivottiin saavutettavan muun muassa pienempiä virheprosentteja, prosessien kehittymistä sekä parempaa seuranta- ja toiminnoille. Tulokset kertoivat, että pankit odottivat palveluntuottajien selviytyvän tukitoimintojen suorittamisesta paremmin, kuin ne itse suoriutuvat. Ulkoistaminen nähtiin siis hyvänä keinona päästä eroon ongelmia tuottavista toiminnoista sen sijaan, että organisaation sisällä aloitettaisiin strategiset rakenneuudistukset näiden toimintojen parantamiseksi.

Ulkoistamista käsittelevässä kirjallisuudessa mainitaan yleisesti hyötynä myös se, että päästään käsiksi parhaaseen asiantuntijuuteen ulkoistettaessa toimintoja tiettyyn alaan erikoistuneisiin yrityksiin. Tämä ei saanut kuitenkaan vahvistusta Gewaldin tutkimuksessa. Syynä tähän saattaa hänen mukaansa olla se, että pankit usein ulkoistavat toimintoja, joita ne ovat jo pitkään tehneet oman organisaationsa sisällä ja ovat itse alan parhaita asiantuntijoita ko. toiminnoissa. Toisaalta

tutkimuksen kohteena olevan toiminnot ovat jo standardisoituja ja pitkälle ohjelmoitavissa, eivätkä näin ollen vaadi välttämättä suurta asiantuntijuutta. (Gewald 2010, 89, 98 – 100.)

Tilintarkastus- ja konsulttiyhtiö Ernst & Youngin Pohjoismaissa teettämän tutkimuksen mukaan sellaisten yritysten ulkoistamisstrategioista, jotka ovat onnistuneet ulkoistamishankkeissaan, löytyy tavoitteina ydinosaamiseen keskittyminen, joustavuus ja laadun parantaminen. Onnistuneissa suhteissa on lähdetty siitä, että ulkoistamisella ei haeta pikavoittoja, vaan se on pidemmän aikavälin strategia. Nämä yritykset osaavat myös muita paremmin seurata jatkuvasti palvelun tasoa ja rakentaa luottamukselliset suhteet palveluntuottajaan. (Tekniikka & Talous 2009.)

Ydinosaaminen

Silloin, kun yrityksessä tehdään ulkoistamispäätöstä, on tärkeää tunnistaa oman toiminnan ydinosaaminen sekä lyhyellä, että pitkällä tähtäimellä. Ydinosaamisen määrittelyn taustalla on ajatus siitä, että mitä vähempiin asioihin yksilö keskittyy, sitä parempi mahdollisuus hänellä on kehittyä siinä mestariksi. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 192) hahmottavat ydinosaamista seuraavasti:

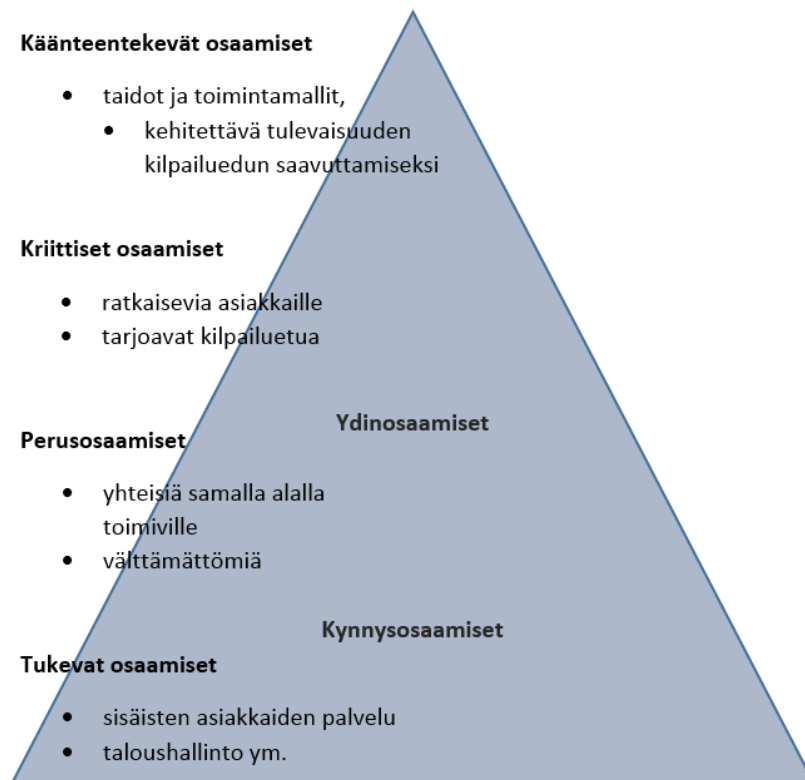
- on taitoa, osaamista ja tietämystä (ei tuote tai toiminto)
- rajoittuu suppeaan osaamisalueeseen
- auttaa yritystä saavuttamaan ainutlaatuista kilpailuetua
- muodostuu elementeistä, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä pitkällä tähtäimellä
- on nivoutunut yrityksen organisaatiojärjestelmiin.

Ydinosaamista ei Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan pidä missään tapauksessa ulkoistaa ja sitä läheisesti sivuavien toimintojen osalta ulkoistamista pitää myös pohtia kriittisesti. Ydinosaamisen määrittelyn jälkeen voidaan kaikkien ydintoimintojen ulkopuolisten tukitoimintojen ulkoistamista harkita, jos niille on ole-

massa hyvät toimittajamarkkinat. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 192.) Sel-
lainen osaaminen, joka on yrityksen valitseman kilpailustrategian kannalta tär-
keää, voidaan kutsua strategiseksi osaamiseksi. Prahalad ja Hamel (1990) ovat
esittäneet tälle osaamiselle käsiteparin ydinosaaminen tai ydinkyvykkyys (core
competence). Ydinosaaminen on tietotaitoa, joka erottaa yrityksen muista saman
alan yrityksistä ja se on ratkaisevaa osaamista, joka hankitaan vuosien kuluessa.
Ydinosaamista on muiden vaikeaa kopioida ja sitä on vaikeaa siirtää muille. Se
on yrityksen omaa keskittymisaluetta ja sen pohjalta syntyy asiakkaan saama li-
sääarvo. Se, että yrityksellä on erityistä tietoa ja osaamista, ei vielä riitä, vaan se
pitää osata myös tuoda markkinoille, jotta yritys voi menestyä. Onnistuminen vaa-
tii taustalle ydinosaamisen lisäksi siis strategiset prosessit, joiden avulla tieto ja
osaaminen muutetaan ydinkyvykkyudeksi. Ydinosaaminen voi olla ylivoimaista
teknologista tietotaitoa, prosessien nopeutta ja tehokkuutta tai se voi perustua
vaikkapa yrityksen erityiseen kykyyn hoitaa suhteita alihankkijoihin tai asiakkai-
siin. (Viitala ja Jylhä 2008, 286 -288.)

Yrityksessä on ydinosaamisen lisäksi myös muuta osaamista, joka voidaan jakaa
sen mukaan, miten kriittisiä ko. toiminnot ovat organisaation strategiselle kilpai-
lukyvyille. Tuki- ja apuosaaminen, esimerkiksi siivous- ja vartiointipalvelut, voi-
daan ulkoistaa. Saman alan yrityksillä oleva perusosaaminen on osaamista, joka
on välttämätöntä kyseisellä toimialalla. Tällaista osaamista kutsutaan tukiosaa-
miseksi (esim. taloushallinto ja henkilöstötoiminnot) sekä toimialan perusosaa-
miseksi (esimerkiksi pankkialalla luotto-osaaminen). Nämä osaamiset eivät kui-
tenkaan varmistaa vielä yrityksen kilpailuetua. Vasta kriittinen osaaminen on sel-
laista osaamista, joka erottaa yrityksen muista alan yrityksistä ja kilpailijoista.
Käänteentekevän osaamisen varassa yritys menestyy tulevaisuudessa ja kysei-
sen osaamisen avulla se voi tehdä uusia avauksia markkinoilla ja menestyä kil-
pailussa.

Yritys voi lisätä tarvittavaa osaamista muun muassa kehittämällä yrityksessä jo olevaa osaamista, ostamalla osaamista muilta yrityksiltä, lainaamalla osaamista (esim. alihankkijat ja konsultit) ja sitouttamalla yrityksessä olevaa osaamista esimerkiksi avainhenkilöpolitiikan avulla. (Viitala ja Jylhä 2008, 286 -288.)



Kuva 2. Yrityksen osaamispyramidi. (Long ja Vickers-Koch 1995, Viitalan ja Jylhän 2008, 288 mukaan).

Ulkoistamalla ydintoimintoihin kuulumattomia toimintoja vapautetaan aikaa, resursseja sekä koulutuspanostuksia ydintoimintojen ja -osaamisen kehittämiseksi. Johtamisen painopiste voidaan myös siirtää ydintoimintojen johtamiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 87.) Toisaalta myös palveluntuottaja keskittyy omaan ydinosaamiseensa ja näin varmistetaan alan parhaiden käytäntöjen ja kehittämisen tavoittaminen. Organisaatiossa, joka keskittyy ydinosaamiseensa, voidaan parantaa työn tuottavuutta kasvattamalla henkilökunnan osaamista, vastuullistamista sekä valtuuttamista heidän omissa tehtävissään. Työntekijöiden määrää ei välttämättä vähennetä kun taas esimiesten valvontaa laajennetaan kasvattamalla esimiehille

raportoivien henkilöiden määrää. Byrokratian määrä pienenee, kun päästään hyödyntämään palvelutoiminnan volyymin synergiaetuja ja nykyaikaista tekniikkaa. (Järvinen ym. 2011, 62 - 64.)

Toisaalta Mingu ym. (2014, 178) toteavat, että yritykset ovat alkaneet ulkoistaa myös joitakin osia perinteisistä ydintoiminnoistaan (esim. tutkimus ja kehitys, markkinointi, tuotekehitys) päästäkseen käsiksi maailmanlaajuisiin innovaatioihin ja pysyäkseen näin kilpailukykyisenä. Nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä harva yritys pystyy kilpailemaan globaaleja kilpailijoita vastaan pelkästään omilla sisäisillä resursseillaan. (Chen ym. 2011, Gottfredson ym. 2005, Kaipia ja Tanskanen 2003, Marshall ym. 2007, Mingu ym. 2014, 178 mukaan.) Partanen (2007, 244) kertoo, että toiset yritykset ovat luoneet verkostoitumisesta ja osto-osaamisesta omaa ydinosaaamistaan, sillä teknologian muuttuessa ydinosoaminen saattaa vanhentua hyvinkin nopeassa tahdissa. Tällöin ulkoistaminen käsitetään keskeisenä osana yrityksen liiketoimintaa.

2.2 Kustannustekijät

Monessa tutkimuksessa keskeisimpänä syynä ulkoistamiselle pidetään kustannussäästöjä. Ulkoistamisella saavutetaan tutkimusten perusteella merkittäviä säästöjä.

Esimerkiksi tilintarkastus- ja konsulttiyhtiö Ernst & Youngin Pohjoismaissa teettämän tutkimuksen mukaan kustannussäästöjä voidaan saavuttaa 10 – 20 prosenttia vuodessa. Ulkoistamissuhteeseen ei kuitenkaan pitäisi lähteä pelkästään kustannussäästöjen tavoittelemiseksi, vaan taustalla pitää olla riittävän hyvä suunnittelu tavoitteiden ja muiden motiivien osalta. (Tekniikka & Talous 2009.)

Kustannussäästöjen taustalta löytyy usein suurempien määrien tuottamat skaala- ja mittakaavaedut, osaamisen kautta saatavat tehokkuusedut tai toimittajan muu kustannusetu (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 175.) Mittakaava- ja käyttöaste-etujen myötä yleiskustannukset jakautuvat suuremmille yksikkömäärille. Myös materiaaliostoja voidaan usein tehdä pienemmillä kustannuksilla. Ulkois-

tava organisaatio saavuttaa kustannussäästöjä yleensä myös kiinteiden kustannusten muuttuessa muuttuviksi kustannuksiksi. Pääomien vapauttaminen ei yleensä ole ulkoistamisen tärkeimpiä tavoitteita, mutta sitä voidaan pitää sen mukanaan tuomana hyvänä lisäpiirteenä. Yrityksellä olevaa käyttö- tai vaihto-omaisuutta saattaa siirtyä palveluntoimittajalle sopimuksen myötä. (Kiiskinen ym. 2002, 91.)

Ulkoistettaessa toimintoja pyritään vaikuttamaan yrityksen kustannusrakenteeseen ja tästä johtuen kiinteiden kustannusten osuus kokonaiskustannuksista vähenee. Pääomia saattaa vapautua muun muassa kiinteistöistä tai koneista ja tällä saattaa olla suuri merkitys esimerkiksi laskusuhdanteen aikana. Pääomien vapautuminen tätä kautta saattaa myös parantaa yrityksen ketteryyttä toimia markkinoilla muuttuvassa toimintaympäristössä. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 176.) Ulkoistamisen myötä syntyy myös säästöjä palkkakustannuksissa kun omien kiinteiden palkkakustannusten sijaan tehdään palveluostoja palveluntoimittajalta. Tämän myötä pystytään usein myös tasaamaan kausivaihteluita ja kysynnän muutoksia. (Kiiskinen ym. 2002, 84.)

Suurimmat kustannukset syntyvät useimmiten henkilöstön palkkakustannuksista ja muista henkilöstökustannuksista. Suurimmillaan säästö palkkakustannuksissa on tapauksessa, jossa palveluntarjoaja toimii edullisen kustannustason maassa. Tällöin tuottavuus on usein Suomea alhaisempi, mutta palkkakustannukset tasottavat tuottavuuseroa. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 22.)

2.3 Joustavuus ja muuttuvat markkinatarpeet

Joustavuutta toimintaympäristön äkillisissä muutoksissa pidetään myös yhtenä ulkoistamisen merkittävistä hyödyistä. Kun markkinat lähtevät nousuun ja kysyntä kasvaa nopeasti, yrityksen on pystyttävä reagoimaan muutokseen äkillisesti. Joustavuutta muuttuneeseen markkinatilanteeseen saadaan myös päinvastaisessa tilanteessa, kun markkinat ovat hiljaiset ja on kannattamatonta pitää yllä alhaista käyttöastetta. Tämä pätee sekä palvelu- että tuotantoteollisuudessa. (Kiiskinen ym. 2002, 89.)

Muutokset makroympäristössä (poliittinen, taloudellinen, yhteiskunnallinen ja teknologinen) sekä mikroympäristössä (asiakkaat, toimittajat, kilpailu ym.) asettavat omat vaatimuksensa markkinoille. Tämä saattaa luoda tarpeen äkillisillekin muutoksille palveluissa, tuotteissa ja toimintamalleissa. Esimerkiksi muutokset lainsäädännössä saattavat luoda paineita toimintaan. Ulkoistamisen myötä voidaan vähentää sitoutumista sellaisiin palveluihin, teknologioihin, tuotesovelluksiin ym., joiden tulevaisuus saattaa olla kyseenalainen. Myös jonkin tuotteen tai palvelun kehitysvastuu voidaan ulkoistamalla siirtää palveluntuottajalle, jolla on hyvät valmiudet seurata alan kehitystä ja reagoida muutoksiin nopealla aikataululla. Joustavuutta voidaan myös lisätä siten, että kiinteitä kustannuksia niihin liittyvine riskeineen jaetaan. Omassa organisaatiossa tehdään kausivaihtelun ollessa alhaisimmillaan vain se osa, jolla katetaan tarve. Lisävolyyymia voidaan hankkia ulkopuolisilta palveluntuottajilta. (Kiiskinen ym. 2002, 89; Iloranta ja Pajunen-Muho-
nen 2015, 179.)

Toisinaan ulkoistamista pidetään hyvänä väylänä toteuttaa suurempia muutoksia organisaatiossa. Muutoksia pidetään yleisesti pelottavana asiana ja organisaatioissa on usein taipumus välttää muutoksia ja reagoida niihin vasta sitten, kun muutos on jo meneillään. Yksittäisen liiketoiminnan osan ulkoistamisella voidaan avata reitti suuremmille ja kipeämmille muutoksille ja vaikuttaa jatkuvan parantamisen ilmapiiriin. Tämän myötä organisaatiolla on paremmat valmiudet ennakkointiin ja reaktioherkkyyteen, mikä mahdollistaa ennakkoluulottomamman suhtautumisen muutoksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 88.)

2.4 Verkostoitumisen kautta saavutettavat hyödyt

Ulkoistaminen käsitetään myös yhtenä verkostoitumisen muotona. Verkostoitumisella tarkoitetaan verkostoon liittyneiden yhteistyötä tekevien toimijoiden välistä aktiivista ja sosiaalista toimintaa. Tärkeimpänä syynä yritysten verkostoitumiselle pidetään pyrkimystä lisätä kapasiteetin johtamiskykyä mahdollisimman pienillä riskeillä. Yritys päättää esimerkiksi olla panostamatta enää uusiin konei-

siin tai laitteisiin ja siirtää toiminnon alihankkijan tehtäväksi. Koko yrityksen tuotanto voidaan hoitaa verkostomaisesti. Verkoston osapuolet sopivat keskenään mitä kukin tekee, sekä miten ja kenen kanssa yhdessä toimitaan. Tuotannon hajautuminen pienempiin osiin ja useamman toimijan vastuulle pienentää parhaassa tapauksessa kustannuksia ja tehostaa toimintoja. Verkostoitumisella voidaan saavuttaa mm. seuraavia hyötyjä:

- kukin verkoston jäsen tekee sen ja keskittyy siihen, minkä parhaiten osaa
- verkostorakenne on matala; vähäinen hierarkia mahdollistaa nopean päätöksenteon
- kapasiteetti joustaa ilman pysyvää sitoutumista
- riskien ja voittojen jakaminen
- jäsenet riippumattomia toisistaan pääomien ja omistustensa suhteen

(Viitala ja Jylhä 2008, 181 – 184 ja 187.)

Kiiskinen ym. (2002, 18) kertovat, että verkostoituminen toisten organisaatioiden kanssa mahdollistaa tietämyksen vaihdon ja pääsyn erilaisiin yhteisöihin uusien kumppaneiden myötä.

Verkostoja voidaan jakaa monin tavoin, yhtenä jaotteluna pidetään jakoa vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Vertikaalinen verkosto yhdistää saman tuotantoprosessin ja arvoketjun peräkkäisissä vaiheissa toimivia organisaatioita toisiinsa ja tuotteet täydentävät toisiaan. (Hakanen ym. 2007, 55 -57.)

Horisontaalista yhteistyötä voi olla erityyppistä ja –tasoista. Ensiksi voidaan tehdä ero monenkeskisen ja kahdenvälisen yhteistyön välillä. Verkostossa olevien osallisten määrän kasvaessa, se muodostuu todennäköisesti strategisesti vähemmän tavoitteelliseksi ja hallittavaksi. Vain muutaman osallisen muodostama yhteistyöverkosto taas voi saavuttaa hyvinkin syvällisen kumppanuuden muotoja. Tällaisesta syvälliseksi muodostuvasta yhteistyöstä muodostetaan usein *yhteisyritys* (joint venture). *Monenkeskisessä projektiryhmämallissa* organisaatiot liittoutuvat yhteen kilpailuedun saavuttamiseksi markkinoilla. Tämä on mahdollista silloin, kun liittoutuneiden yritysten tuotteet, palvelut ja osaaminen täydentävät hyvin toi-

siaan ja niistä voidaan muodostaa hyvin toimiva kokonaisuus. *Yhteistyörengasmallissa* yhteistyö perustuu resurssien hallintaan ja jakamiseen. Yrityksillä on yhteiskäytössä resursseja, joiden avulla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä. Näin voidaan myös saavuttaa sellaisia resursseja, joita yrityksillä ei olisi yksin varaa ja mahdollisuuksia hankkia. *Kehittämisrengasmalli* taas perustuu yhdessä ja toisilta oppimiseen. (Hakanen ym. 2007, 56.)

Yhteenveto hyödyistä ja tavoitteista

Ulkoistamiseen on todettu liittyvän monenlaisia hyötyjä, joista edellä on esitetty tämän tutkimuskohteen kannalta olennaisimmat hyödyt. Myös ulkoistamisprosessin tavoitteista on edellä esitelty tämän työn kannalta keskeisimmät tavoitteet. Hyötyjen ilmentyminen sekä ulkoistamisen tavoitteet ovat usein hyvin alasidonnaisia ja saattavat vaihdella eri yritysten ja alojen osalta.

3 ULKOISTAMISEN RISKEJÄ

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 180) toteavat, että haasteet ulkoistamisessa johtuvat usein siitä, että ulkoistamissuhteen johtaminen vaatii erilaisia järjestelmiä ja osaamista esimerkiksi raportoinnin suhteen, kuin sisäinen johtaminen. Ulkoistamisella ei aina saavuteta niitä tavoitteita ja tuloksia, kuin alun perin on suunniteltu. Ulkoistamistrendi on joutunut myös kritiikin kohteeksi. Jotkut kritisoijat ovat olleet sitä mieltä, että verkostotalouden taustalla on ollut suuryritysten pyrkimys siihen, että pienyritykset kantaisivat riskejä niiden puolesta. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 180 – 183.) Seuraavaksi on esitelty ulkoistamisen riskejä ja erilaisia ei-toivottuja seurauksia.

3.1 Liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta sekä joustamattomuus

Palvelutoimittajan tarkoituksena on kasvattaa useimmiten omaa liiketoimintaansa ja tästä johtuen se haluaa kasvattaa myös oman tuotantonsa ja palveluvalikoimansa volyymia. Se voi pyrkiä siihen esimerkiksi kasvattamalla palveluiden käyttäjäpintaa, palvelutarjontaan tai tarjoamalla kokonaan uusia palvelukokonaisuuksia. Yrityksellä, joka on ulkoistanut toimintojaan, saattaa olla houkutus ulkoistaa lisää toimintojaan sellaiselle yritykselle, joka on tuttu jo entuudestaan ja jonka kanssa yhteistyö toimii hyvin. Tällöin voidaan joutua tilanteeseen, joka on yrityksen ulkoistamisstrategian vastainen tai valitaan kumppani vastoin yleisiä valintakriteereitä. Näin voi muodostua tilanne, jossa palveluntarjoajalla on liian vahva asema ja ulkoistavalle yritykselle muodostuu liiallinen riippuvuus yhdestä palveluntarjoajasta. Ulkoistavan yrityksen muutosvalmius saattaa näin heiketä ja kyky hyödyntää muita mahdollisuuksia alenee. Tästä johtuen onkin tärkeää analysoida palvelusopimukset niiden laajentamistilanteessa samoilla tavoin, kuin uuden ulkoistamispäätöksen ollessa kyseessä. (Kiiskinen ym. 2002, 95 – 96.)

Palvelusopimusta laadittaessa yrityksen pitää jo varautua tulevaisuudessa mahdollisesti muuttuviin asioihin, muutoin saatetaan joutua tilanteeseen, jossa kump-

panuussuhde muuttuu joustamattomaksi liiketoiminnan tarpeisiin nähden. Palveluntoimittajalla saattaa olla melko vahva tietämys ja tuntemus asiakkaansa tarpeista ja toiminnoista kumppanuussuhteen jatkuttua jo jonkin aikaa. Näin sille on muodostunut vahva neuvotteluasema, kun taas palvelun ostaja saattaa olla tilanteessa, jossa sillä on heikot mahdollisuudet vaikuttaa toimittajan palvelusisältöön ja toimintatapoihin. Tämä voi johtaa siihen, että yrityksellä saattaa olla vaikeuksia sopeutua omien asiakkaidensa muuttuviin tarpeisiin ja tilanteisiin. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

3.2 Ennakoitua korkeammat kustannukset

Ennakoitua korkeammat kustannukset on yksi osa-alue, joka voi vähentää ulkoistamisella tavoiteltavia hyötyjä. Ennakoimattomia kustannuksia saattaa aiheuttaa esimerkiksi kiinteä hinnoittelu. Kustannustason pitäisi olla ajan myötä laskeva opimisesta, tehostuneista työkaluista ja kilpailun kiristymisestä johtuen. Tätä ei pystytä hyödyntämään, jos palvelu on sidottu kiinteään hintaan. Toisinaan taas palveluiden siirtovaiheessa saatetaan kohdata kustannuksia, joihin ei ole osattu ennalta varautua. Tällaisia kustannuksia voivat olla kertaluontoiset työ kustannukset tai palvelun hallinnasta aiheutuvat jatkuvat kustannukset. Kolmanneksi ennakoimattomia kuluja saattaa aiheuttaa kytkökset ja vaikutukset ulkoistavan organisaation muihin toimintoihin. Ulkoistava yritys saattaa kuvitella, että kustannukset ja työmäärät poistuvat kokonaan ulkoistettavan toiminnon osalta. Toisinaan, esimerkiksi palkanlaskennan ulkoistuksen kohdalla, tietoja joudutaan pitämään yllä ja päivittämään kahdessa paikassa. Tällaisia kustannuksia pystytään kuitenkin osittain eliminoimaan automatisoidulla tiedonsiirrolla. (Kiiskinen ym. 2002, 97.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen toteavat, että aina ulkoistamispäätöstä tehdessä ei ole osattu ottaa huomioon kaikkia kustannuksia, joita ulkoistamiseen liittyy. Olettavaa on, että yritysjohto usein aliarvioi ulkoistamiseen liittyvät omat resurssitarpeet ja yliarvioi ulkoistamisen myötä saatavia kustannussäästöjä. Ulkoistaminen aiheuttaa myös kustannuksia, eikä useinkaan poista kaikkia kustannuksia.

Ulkoistamisen kustannukset voivat nousta oletettua korkeammiksi mm. seuraavista syistä:

- valmistelu ja hallinnointi aiheuttavat toisinaan merkittäviä lisäkustannuksia
- esimerkiksi tuotannon siirrosta saattaa aiheutua ennakoitua suurempia kustannuksia joiden takaisin saaminen saattaa kestää kauan
- ulkoistamisen kohteena olevan toiminnon johtaminen, koordinointi ym. voivat osoittautua tuotantokustannuksista saatuja säästöjä suuremmiksi
- yrityskulttuurien yhteensovittamisesta aiheutuvat kustannukset
- osa nykyisistä kustannuksista, kuten osa tila- ja yleiskustannuksista, saattaa jäädä edelleen yritykselle ulkoistamisen jälkeenkin
- potentiaalisia palveluntuottajia on vähän, mikä saattaa ajan myötä johtaa hintojen nousuun

Ulkoistamisella pitäisi tähdätä kilpailukyvyn parantamiseen ja tehokkuuden parantamiseen pitkällä ajanjaksolla ja tästä johtuen hyötyjä ja kustannuksia tulisikin laskea pidemmällä tähtäimellä, esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden jaksoilla. Ennakoidut taloudelliset hyödyt ja kustannukset pitäisi diskontata nykypäivään, mikä helpottaisi niiden vertailua. Liiketoimintaympäristössä saattaa myös tapahtua muutoksia, jotka olisi syytä ottaa huomioon tekemällä vaihtoehtoisia laskelmia. Laskelmien avulla voidaan analysoida ja tunnistaa mahdollisia riskejä. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 186 – 187.)

3.3 Vastarinta

Ulkoistavan yrityksen henkilöstön keskuudessa ilmentyvä sisäinen vastarinta saattaa muodostua suureksi ja hallitsemattomaksi riskiksi, ellei siihen ole osattu varautua hyvin jo varhaisessa vaiheessa. Se saattaa aiheuttaa motivaatio-ongelmia, sekä rakoilua työilmapiirissä. Henkilökunta saattaa kokea oman asemansa ja työpaikkansa yrityksessä uhatuksi, kun toimintojen ulkoistamista suunnitellaan. Sisäistä vastarintaa voidaan vähentää osallistamalla henkilökuntaa jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Myös oikein ajoitettu ja suunniteltu muutoshallinta on välttämätöntä tämän ehkäisemiseksi. (Kiiskinen ym. 2002, 97 – 98.)

Ulkoistamista suunniteltaessa yrityksessä pyritään estämään osaavan henkilökunnan hakeutuminen pois yrityksen palveluksesta. Osittain tästä syystä ulkoistamisesta tiedotetaan henkilökuntaa vasta siinä vaiheessa, kun ulkoistamis-sopimus tai aiesopimus allekirjoitetaan. Henkilöstön kannalta ja vastarinnan estämiseksi olisi kuitenkin avoimempi tiedotusstrategia parempi tapa toimia. Henkilöstöä voitaisiin myös hyödyntää ulkoistuksen suunnittelussa, koska usein sillä on paras tieto nykyisistä tehtävistä. Välimuoto tiedottamattomuudelle ja varhaiselle tiedottamiselle on yksittäisten henkilöstön edustajien ottaminen mukaan jo ulkoistamisen valmisteluvaiheessa, jolloin valitut edustajat tekevät salassapito-sopimuksen. Henkilöstön edustajan tehtävänä on käydä ulkoistavan yrityksen ja palveluntoimittajan kanssa läpi henkilöstön edut ja heihin kohdistuvat vaikutukset. Sisäisen vastarinnan välttämiseksi voidaan myös tarjota henkilökunnalle koulutusta tai uusia mielekkäitä työtehtäviä palveluntarjoajalla tai sen muissa asiakkuuksissa mahdollisuuksien mukaan. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 138 – 140.)

Ulkoistavassa yrityksessä toimiva henkilöstö saattaa kokea turhautumisen, välinpitämättömyyden ja jopa vahingoittamisen halun kaltaisia tunteita ja siksi onkin tärkeää, että henkilökunta ymmärtää ulkoistamisen syyt hyvin ja saa olla mukana arvioimassa niitä ja vaikuttamassa niihin. (Jackson ym. 2001, Ilorannan ja Pajunen-Muhosen 2015, 189 – 190 mukaan.)

3.4 Tiedonhallintaan sekä ydinosaamisen tunnistamattomuuteen liittyvät riskit

Jain ja Ramachandran (2011) ovat Intian pankkisektorilla tekemässään tutkimuksessa tutkineet, minkälaisia riskejä päättäjät näkevät ulkoistamisessa. Suurimpina riskeinä tutkimuksen perusteella pidettiin tiedonhallintaan liittyviä riskejä. Muihin aloihin verrattuna tämä on ymmärrettävää, koska puutteet asiakastietojen käsittelyssä saattavat aiheuttaa merkittävää vahinkoa asiakassuhteille ja pankin maineelle. Tutkimus osoitti lisäksi, että päättäjien keskuudessa pelättiin myös johtamisen ja prosessien hallinnan muuttuvan monimutkaisemmiksi. Riskinä pidettiin myös sitä, että palveluntuottajan asema muuttuu liikaa hallitsevaksi ja ul-

koistava yritys tulee liian riippuvaiseksi palveluntuottajasta. Vastoin yleisiä uskomuksia tutkimus osoitti, että sääntelyyn ja oikeudellisiin velvoitteisiin liittyviä riskejä ei pidetty merkittävinä. Tätä pidettiin yllättävänä, koska sääntely ja poliittiset rajoitteet saattavat muodostua esteeksi erityisesti kyseisen tutkimuksen kohde-
maassa. (Jain ja Ramachandran 2011, 312 - 313.)

Booz Allen Hamiltonin tutkimuksen mukaan (ks. Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 184 – 185) ulkoistamisen epäonnistuminen saattaa liittyä myös siihen, ettei ulkoistava yritys ole tunnistanut omaa ydinosaamistaan riittävän hyvin. Yrityksen ydinosaaminen saattaa muuttua ajan kuluessa ja sen määrittelemisen on toisinaan haasteellista. Ulkoistamispäätöstä tehtäessä onkin ensiarvoisen tärkeää tunnistaa oma ydinosaamisalue, koska on olemassa ydinosaamisaluetta lähellä toimintoja, joiden ulkoistamista pitää harkita tarkoin. Joillakin aloilla on olemassa eräitä alalle tunnusomaisia perustoimintoja, joiden ulkoistaminen saattaa aiheuttaa yritykselle otteen menettämisen koko alaan. Jos keskeiseen osaamiseen liittyvä alue on osa suurempaa tuotantoprosessia, saattaa olla viisasta pitää koko tuotanto omassa valmistuksessa, jottei ko. vaiheen sisältö paljastuisi muille. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 184 -185.)

3.5 Muita ulkoistamiseen liittyviä mahdollisia riskejä ja ongelmia

Alan kirjallisuudessa on esitetty myös muita mahdollisia riskejä, joita saattaa ilmetä ulkoistamisen seurauksena. Tällaisia riskejä ovat muun muassa yrityksen julkisuuskuvan huonontuminen, ulkoistaneen yrityksen oman henkilökunnan osaamisen heikkeneminen, palveluntuottajan hidas reagoiminen ulkoistaneen yrityksen strategian muutoksiin (Slideshare 2015).

Nicholas A. Benvenuto mainitsee artikkelissaan, että vaikka ulkoistus on osoitettu ja koettu tehokkaaksi, siihen liittyy myös useita riskejä. Avainasemassa on riskien tunnistaminen ja niiden hallinta. Mahdollisina kielteisinä ulkoistamisen tuloksina hän mainitsee esimerkiksi haitat kolmansille osapuolille. Tällä tarkoitetaan haittoja, jotka johtuvat palveluntoimittajan toimista ja jotka saattavat aiheutua ulkois-

taneen yrityksen asiakkaalle. Tällaiset viivästyksset saattavat johtua seikoista, joihin palveluntuottaja ei voi vaikuttaa, esimerkkinä mainittakoon tulliviivästyksset, poliittiset ongelmat, työnseisaukset ym. Haitat saattavat johtua myös heikentyneestä tuotteiden tai palveluiden laadusta, joten palveluntoimittajan valintaan on syytä kiinnittää suurta huomiota. Sellaisia toimintoja, jotka ovat jo valmiiksi huonosti toimivia, ei pitäisi ulkoistaa ennen kuin toiminto on saatettu ensin kuntoon. Tällaisten toimintojen ulkoistamisen houkutus on suuri, mutta yleensä se johtaa epäonnistuneeseen lopputulokseen. Myös Benvenuto toteaa, että syitä ulkoistamisen epäonnistumiseen on monia ja syyt saattavat olla hyvin erilaisia jokaisen yrityksen ja tilanteen kohdalla. (ISACA 2005.)

Ulkoistamissopimukset laaditaan usein pitkäkestoisiksi ja on ymmärrettävää, ettei kaikkia tulevaisuudessa tapahtuvia asioita voida ottaa huomioon sopimuksen tekovaiheessa. Liiketoimintaympäristön muuttuessa nopeasti palveluntarjoajalla saattaa olla haasteita mukautua muun muassa teknisiin muutoksiin, sekä muihin tarvittaviin investointeihin. Palveluntarjoajaa valitessa on syytä paneutua sen edellytyksiin toimia myös tulevaisuudessa. (Duhamel & Quélin 2003, 657.)

4 ULKOISTAMISSUHTEEN SEURANTA JA KEHITTÄMINEN

Ulkoistamissuhteen johtamisella on suuri merkitys yhteistyön onnistumisen kannalta. Hyvä johtaminen käsittää myös yhteistyösuhteen jatkuvan kehittämisen. Lisäksi on tärkeää seurata asetettujen tavoitteiden toteutumista esimerkiksi erilaisin mittarein.

4.1 Johtaminen ja yhteistyö

Ulkoistamisen yhtenä tavoitteena on saavuttaa tilanne, jossa johdolla on enemmän aikaa ydintoimintojen johtamiselle. Tärkeää on kuitenkin panostaa myös ulkoistamissuhteen johtamiseen ja valvontaan, mikä edellyttää moniulotteista ja –tasoista palvelun johtamismallia. Onnistumisen edellytyksenä on, että kaikki osapuolet ovat voimakkaasti sitoutuneita tähän johtamismalliin. Ulkoistamissuhteen toimivuus edellyttää vakioraportoinnin lisäksi säännöllisiä tapaamisia, joissa kehitetään toimintaa arvioimalla laatua ja prosesseja, ideoidaan uusia kehittämismahdollisuuksia ja vaihdetaan avoimesti näkemyksiä. (Kiiskinen ym. 2002, 98 – 99.)

Ulkoistamistilanteessa ulkoistavan yrityksen ja palveluntoimittajan tulisi muodostaa tiimi tai vähintään valita henkilö toimimaan ulkoistamisen projektissa. Tämän tiimin tehtävänä on suunnitelmien tekeminen, jatkuva prosessin johtaminen ja tarvittavien muutosten toteuttaminen. Projektiryhmän toiminnan ylläpito aiheuttaa kustannuksia, mutta pitkällä tähtäimellä toiminta on perusteltua ja alentaa kustannuksia, koska epäkohtiin voidaan puuttua jo aikaisessa vaiheessa ja näin estää niiden muodostuminen suuriksi ongelmiksi. (Duening & Click 2005, 137 – 138.) Ulkoistavien yritysten pitäisi tiedostaa, että perinteisen johtamisen taktiikat ovat usein riittämättömät ulkoistamissuhteen johtamiseen. Ulkoistamissuhteen johtamiseen tarvitaan Rolan (2002) mukaan (ks. Duening ja Click 2005, 154) monipuolisesti muun muassa neuvottelu-, kommunikointi sekä liiketoimintaosaamisen taitoja. Ulkoistamissuhteen projektitiimin tehtävänä on myös huolehtia siitä,

että ylin johto saa tarvittavat tiedot säännöllisin väliajoin yhteistyösuhteesta ja pysyy näin ajan tasalla sen toiminnasta. (Duening ja Click 2005, 154.)

Partasen (2007, 312) mukaan muutoshankkeissa projektiryhmän valinnalla on suuri merkitys. Ryhmän jokaisen jäsenen ei tarvitse olla ”muutosagentti”, mutta projektiryhmän jäsenellä pitäisi olla taito kyseenalaistaa, laaja luottamus omassa organisaatiossa ja kyky viestittää asioiden etenemisestä eri tahoille. Hyvällä muutosjohtajalla on myös laaja-alainen tietämys ja hallinta muutoksen kohteena olevista asioista. Partanen korostaa, että ko. henkilön tulee muun muassa osata artikuloida selkeä visio ja strategia, edistää organisatorista ja kulttuurista muutosta sekä hänen tulee lisäksi johtaa ja ohjata muiden avainhenkilöiden suoritusta. Hyvällä muutosjohtajalla on myös taito nykytilanteen ymmärtämiseksi ja tämän kautta taito tiedostaa muutostarve. Tärkeinä ominaisuuksina mainitaan myös luova ajattelu, innovatiivisuus, visionäärisyys sekä omaperäisyys. Ylimmän johdon tuella ja sitoutumisella on suuri merkitys projektiryhmän uskottavuuden ja vaikuttavuuden kannalta. (Partanen 2007, 312 -313.)

Lehikoinen ja Töyrylä painottavat proaktiivisen toiminnan merkitystä yhteistyössä, jolloin ongelmakohtiin ja niiden aiheuttajiin pyritään puuttumaan ennakoivalla otteella. Myös yrityskulttuureissa saattaa olla eroja, jotka pitää hyväksyä ja rakentaa hyvää yhteistyötä näiden eroavaisuuksien pohjalta. Myös henkilökemioiden toimivuudella sekä sillä, että pöydän molemmilla puolilla istuu sisällön riittävästi samalla tasolla hallitsevat henkilöt, voidaan luoda rakentavaa yhteistyötä. Ulkoistavan yrityksen palveluntarjoajalle palvelun tuottamista varten antamalla aktiivisella tuella on suuri merkitys yhteistyön onnistumisen kannalta. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 162 – 164.)

Mitä syvempi yritysten yhteistyösuhde on, sitä vapaammin pitää tiedon kulkea molempiin suuntiin. Näin pystytään varmistamaan, että prosessit tulevat toteutetuksi kuten on sovittu ja vaihtelut pysyvät sallituissa rajoissa. Duening ja Click kehottavat kumppaneita laatimaan tätä varten erityisen projektin johtamissuunnitelman, jossa on täsmennetty säännöllinen ja läpinäkyvä tiedonvaihto läpi organisaatioiden. Tämä pitää sisällään säännölliset palaverit, kuten myös kriisitilanteessa pidettävät palaverit sekä sopivat kommunikointikanavat jäsenten kesken.

Dueningin ja Clickin kanta eri yrityskulttuureiden kohtaamisesta on, että yhteistyön kulttuuriksi pitäisi valita se kulttuuri, joka todennäköisimmin johtaa menestyksekääseen yhteistyöhön. Tämä on merkittävää erityisesti silloin, kun palveluntuottaja sijaitsee toisessa maassa. Yhteistyösopimuksessa ei voida sopia kaikista yhteistyöhön liittyvistä asioista ja siksi luottamus kumppanien välillä on ensiarvoisen tärkeässä roolissa. Duening ja Click listaavat hyvän yhteistyösuhteen ominaisuuksia seuraavasti:

- jaetut odotukset ja visio
- toimien johdonmukaisuus
- suhteen pitkäaikaisuus, kypsyys ja kestävyys
- yhteneväiset kiinnostukset ja tavoitteet
- keskinäinen kunnioitus ja ymmärtäminen
- proaktiivinen ja syvä kommunikaatio
- integroidut järjestelmät ja prosessit
- rohkaiseva ja osallistava yhteistyö
- riskien ja tuottojen jakaminen

(Duening ja Click 2005, 156 – 160.)

4.2 Ulkoistettujen toimintojen prosessien kehittäminen

Ulkoistetun palvelun prosessin laatua, nopeutta ja tuottavuutta voidaan parantaa erilaisin keinoin. Tällaisia keinoja ovat Malsbenderin ym. (2011) mukaan Lehtikosken ja Töyrylän (2013, 146) esittämänä mm:

- prosessimallinnus kehitysmahdollisuuksien tunnistamiseksi
- prosessien vakiointi
- työkuormavaihteluiden hallinta
- itsepalveluvaihtoehtojen käyttöönotto
- palvelun käyttäjien koulutus
- kehitysmahdollisuuksien tunnistaminen mittaamisen ja monitoroinnin kautta

- kehitysmahdollisuuksien tunnistaminen vertaamalla omia prosesseja alan parhaisiin käytäntöihin (benchmarking)

Prosessien siirtyessä palveluntarjoajalle, on tärkeää varmistaa palveluiden sujuva integraatio ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä. Hyvänä keinona tässä ovat prosessikuvaukset, josta ilmenevät ulkoistavalle yritykselle jäävät sekä palveluntarjoajalle siirtyvät tehtävät ja vastuut ja tehtävissä tapahtuvat muutokset. Tehtävistä pitää myös poistaa turhat päällekkäisyydet ja toisaalta pitää myös huomioida, että sellaisiakin tehtäviä saattaa olla, joita ei ole osattu huomioida sopimusvaiheessa. Usein jälkeenpäin havaitaan, että joitakin tehtäviä on jäänyt kirjaamatta sopimukseen ja ne saatetaan joutua ostamaan palveluntarjoajalta lisäpalveluna. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 146 – 148.)

4.3 Kustannusten arviointi ja kontrollointi

Ulkoistamisen taustalla on useimmiten ajatus kustannusten pienenemisestä. Ensiarvoisen tärkeää on arvioida vaihtoehtoja ja niihin liittyviä kustannuksia ja hyötyjä. Jotta vertailulaskelmia voidaan tehdä, pitää olla tarkasti tiedossa palvelun kustannukset ennen ulkoistamista sekä sisäisten kustannusten oikea kohdistaminen. Jotta hyöty- ja kustannuslaskelmia voidaan tehdä luotettavasti, pitää seuranta tehdä pitkällä aikavälillä. Hyötyjä ja kustannuksia, jotka ajoittuvat eri lailla, voidaan verrata esimerkiksi diskonttaamalla nykyarvoon siihen liittyvät tekijät monen vuoden ajalta. Pitää myös muistaa, että kaikki kustannukset eivät katoa ulkoistamisen myötä, vaan suhteen hallinnointiin liittyy ulkoistamisen jälkeenkin kustannuksia. Usein nämä hallinnointikustannukset ovat suurempia, kuin sisäisen toiminnon hallinnoinnin kustannukset. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 195.)

Ulkoistamissopimus on yksinkertaisimmillaan sidottu kiinteään hintaan ja määräaikaiseen sopimukseen. Kiinteähintaiseen sopimukseen liittyy kuitenkin kustannuksiin vaikuttavien tekijöiden hintojen noustessa riskejä palveluntoimittajan kannalta. Toisaalta taas kustannusten laskiessa palveluntoimittaja hyötyy hinnoitte-

lusta. Toisena hinnoitteluvaihtoehtona mainitaan kustannusperusteiset hinnoittelumallit, jotka nekin sisältävät riskejä molemmiin puolin. Sopimuksia voidaan tehdä ns. cost plus –periaatteella, jossa palveluntoimittaja saa veloittaa sopivan katteen todellisten kustannusten lisäksi. Tämä vaihtoehto saattaa sisältää riskejä ulkoistavan yrityksen kannalta, jos kumppaneiden välillä on puutteita rehellisyyden ja luottamuksen suhteen: Resursseja tarvitaan sitä enemmän, mitä tehostammin työ tehdään ja kustannukset nousevat sen mukaisesti. Palveluntoimittajaa voidaan myös palkita tietyn kustannustason alittamisesta, jolloin se saa ylimääräisenä katteena prosenttiosuuden alituksen määrästä. Tämä toimintatapa edellyttää ostajalta hyvää kustannustietoutta. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 277 – 278.)

Hinnoittelumalleihin saattaa sisältyä myös intressiristiriitoja. Hinnoittelun ollessa liian tiukka, jää usein palveluntoimittajalle niukat resurssit palvelun kehittämiseen. Jatkuva toiminnan kehittäminen vaatii työaikaa ja jos palvelu tuotetaan hinnoittelun vuoksi pienimmillä mahdollisilla resursseilla ja suurimmalla mahdollisella työmäärällä, ei kehittämiseen jää aikaa. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 166.)

Lehikoinen ja Töyrylä kertovat hyvän keinon kustannusten vähentämiseksi olevan ns. Top Ten –seurannan. Seurannan avulla analysoidaan kymmenen toistuvaa ja eniten työllistävää työvaihetta. Häiriöitä aiheuttavat tekijät vaihtelevat eri toimialoilla, mutta useimmiten, alasta riippumatta törmätään manuaaliseen ja selvittelyn suuriin kustannuksiin. Esimerkiksi prosessikuvaukset ja käyttöohjeet on syytä käydä läpi aika ajoin, jotta niistä voidaan karsia virheellisyydet, jotka aiheuttavat ongelmia käyttäjille. Top Ten –tyyppistä seurantaa on syytä tehdä koko palvelun elinajan, koska toiminnot usein muuttuvat sopimuskauden aikana. Turhia kustannuksia voidaan alentaa tehostamalla prosesseja ja toimintoja. Yhden tehostaman toiminnon karsiminen ei tuo suuria säästöjä yksittäisellä tasolla, mutta kun sama tekijä toistuu usean henkilön kohdalla, saadaan tehostamistoimilla jo suuria säästöjä. Kustannusten kontrollointi ja seuranta on tärkeää koko yhteistyön ajan. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 166 – 170.)

Ulkoistaminen luo usein huomattavia kustannuksia, jotka koostuvat kumppanin valinnasta, neuvotteluista, yhteistyöstä, johtamisesta ja kommunikoinnista. Jotta

tavoiteltavat säästöt saavutetaan, pitää palvelun volyymin olla riittävän suuri kustannusten kompensoimiseksi. (Lacity ym. 2008, 20.)

4.4 Mittaaminen

Jotta organisaatio onnistuu muutosprojektissa, pitää sen mitata muutosprosessin etenemistä. Usko muutoksen hyödyllisyyteen vähenee helposti, jos sitä seurataan pelkästään tunnepitoisesti. Toimintoja pitää seurata aktiivisesti, jotta niitä voidaan tehostaa ja parantaa. Mittaaminen ja raportointi ovat osa suoritusjohtamista. Kiiskisen ym. (2002, 180) mukaan palvelun käyttäjän vastuulla on toiminnallisten raporttien määrittely, mittariston hyväksyminen ja kehittäminen, palvelutason ja –sopimuksen toteutumisen seuranta sekä palvelutarpeen volyymin enustaminen. Palveluntoimittaja vastaa toiminnallisten raporttien määrittelystä, suoritusmittariston laatimisesta ja kehittämisestä, palvelutason ja –sopimuksen toteutumisen raportoinnista sekä palvelutarpeen volyymin tyydyttämisestä. (Kiiskinen ym. 2002, 52, 180.)

Hyvä mittarin ominaisuudet voidaan jakaa seuraaviin peruseriaatteisiin:

- selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan
- yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä
- seuranta tapahtuu siellä, missä tekemiseen ja tapahtumiin voidaan vaikuttaa
- tavoitteiden suhteen riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen
- käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä

Toimivalle mittaristolle ei ole olemassa yhtä perusohjetta, koska eri organisaatioissa ja eri toiminnoissa on paljon eroavaisuuksia ja tästä johtuen jokainen seurantajärjestelmä pitää rakentaa oman organisaation ominaispiirteet ja tarpeet huomioon ottaen. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 360 -362.)

Balanced Scorecard –mittaristolla (BSC) on perinteisesti neljä tarkastelunäkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Vuosien

varrella yritykset ovat muokanneet näkökulmia vastaamaan paremmin omia tarpeitaan ja näin henkilöstönäkökulma on muodostunut monesti viidenneksi näkökulmaksi. Mittaristo käsittää lisäksi menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden ajalliset ulottuvuudet. Balanced Scorecard jaetaan useimmiten sidosryhmämittaristoihin, KPI (Key Performance Indicator)-mittaristoihin sekä strategiamittaristoihin. (Malmi ym. 2003, 23, 32.)

BSC:n vaikutus ja merkittävyys toiminnan ohjaamiseen riippuvat paljolti siitä, minäkalaisia mittareita siihen on valittu ja miten niitä käytetään. Mittareiden määrittäminen onkin tulokortin rakentamisen yksi kriittisimmistä vaiheista. Mittaristoon tulisi valita myös yhdistelmä pysyviä ja vaihtuvia mittareita. Haasteena onkin se, että liiketoimintaa ja sen menestystä ohjaavista taloudellisista ja ei-taloudellisista tekijöistä pitäisi valita menestystekijöitä kartoittavat relevantit mittarit. (Partanen 2007, 278, 297.) Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 373) mukaan BSC:n keskeinen ajatus on purkaa ylätason tavoitteet pienempiin osiin jokapäiväisen mittaamisen tasolle ja parhaimmillaan se kertoo yksittäiselle työntekijälle päivittäin saavutukset ja parantamisen mahdollisuudet.

Seuranta ja mittaaminen eivät saisi muodostua liian työläiksi ja aikaa vieviksi toiminnoiksi ja hyötyjen pitäisi olla suuremmat kuin mittaamisen kustannukset. Seuranta pitäisi ajoittaa myös pidemmälle aikavälille, mikä tarkoittaa seurantaan vuodesta useampaan vuoteen tai kauemmas tulevaisuuteen ulottuvia seurantajaksoja. Hyvä yleisperiaate on se, että ohjaustason osalta seurantatietoja ja tunnuslukuja raportoidaan kuukausitasolla, heikosti toimivilla toimialoilla jopa päivä- tai viikkotasolla. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 374 – 375.)

Monet ulkoistamiskumppanit ovat ottaneet Balanced Scorecardin yhdeksi näkökulmaksi lisäarvon tuottamisen. Tämä tarjoaa palveluntoimittajalle mahdollisuuden sen arvon todentamiseen, jonka se tuottaa sopimuksen aikana sekä sen yhteyden määrittelemiseen, joka on yrityksen tarpeiden ja sen toimittaman palvelun välillä. (Duening ja Click 2005, 164.)

Taulukko 1. Toimittajasuhteen laatu ja toimittajan seurannan ja mittaamisen keskeisimmät ulottuvuudet. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 316).

| Toimittajasuhteen laatu | Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet |
|--|--|
| Kertaluontoinen ja yksinkertainen toimittajasuhde | Perustavoitteiden täyttäminen (laatu, määrä, puutteettomuus, ajoitus ja muut operatiivisen prosessin mittarit) |
| | Palveluhalu ja viestintä asiakasorganisaation kanssa ja asenne tätä kohtaan |
| Pitkäaikaisempi ja monimutkaisempi toimittajasuhde | Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista niitä |
| | Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen |
| Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde | Jatkuva kustannustason alentaminen Yhteisten prosessien tehostaminen |
| Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde | Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen |

Eri toimittajien onnistumista palveluntuottamisessa voidaan mitata erilaisin mittarein yhteistyösuhteen luonteeseen ja mittaamisen tarpeisiin perustuen. Palveluntoimittajia voidaan luokitella eri tavoin yhteistyön tason mukaan ja valita kuhunkin

seurantaan relevantti mittaustapa. Yksinkertaisimmillaan palveluntoimittajan seuranta perustuu yksittäisen toimituksen hinnan, laadun, toimitusajan ja määrän kontrollointiin. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 315.)

5 CASE-TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

5.1 Tapauksen esittely

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu ulkoistamisen hyötyjä, haittoja sekä yhteistyön kehittämismahdollisuuksia viiden samaan pankkiryhmään kuuluvan pankin yhteisesti omistaman taustatoimintoja tuottavan yrityksen osalta. Kyseessä on yhteenliittymämuotoinen yhteisyritys (joint venture). Kaikki omistajapankit eivät ole olleet toiminnassa mukana yhtiön perustamishetkestä lähtien vaan kaksi osakaspankia ovat perustajaosakkaita ja kolme muuta ovat tulleet osakkaaksi myöhemmin. Yksi osakaspankeista on rajattu tästä tutkimuksesta pois, koska tämä pankki ei käytä yhteisyrityksen palveluita samoilta osin kuin muut neljä pankkia. Hyötyjä, haittoja ja yhteistyön kehittämistä on tutkittu omistajapankkien näkökulmasta.

Yhteisyritys on perustettu tuottamaan osakaspankeille pankkiliiketoiminnan taustatehtäviä ja tukitoimintoja sekä toimimaan tukitoimintojen osaamiskeskuksena. Yhteisyritys on toiminut opinnäytetyön tekohetkellä noin kuuden vuoden ajan. Osalla omistajapankeista on ollut oma sisäinen palvelukeskus ennen yhteisyrityksen perustamista. Yhteisyritykselle ulkoistettuihin palveluihin kuuluvat muun muassa seuraavat toiminnot: luottoasiakirjatuotanto, puhelinvaihdetoiminnot, maksupalvelun tallennus, luottoasiakirjojen tallennus ja arkistointi, viranomais-tiedusteluihin vastaaminen sekä erilaisten selvityspyyntöjen hoitaminen.

5.2 Työn tavoitteet ja toteutus

Tämän työn tarkoitus on arvioida, mitä hyötyjä ja mitä haittoja osakaspankeille on koitunut taustatoimintojen ulkoistamisen seurauksena. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa pankkien ja yhteisyrityksen yhteistyön ja toiminnan kehittämismahdollisuuksia. Työssä on haettu vastauksia kysymyksiin: Mitä hyötyjä ja mitä haittoja osakaspankeille on koitunut taustapalveluiden ulkoistamisesta yhteisyritykselle? Mitkä olivat pankkien tärkeimmät tavoitteet yhteisyrityksen toimintaan mukaan lähdetessä? Miten rahoitusneuvojat ovat kokeneet yhteisyrityksen palveluiden

hyödyllisyyden työssään? Miten yhteistyötä voitaisiin kehittää osakaspankkien ja yhteisyrityksen välillä, jotta se hyödyttäisi paremmin osakaspankkeja?

Tässä tapaustutkimuksessa on käytetty sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämisestä tutkimuksessa käytetään termiä triangulaatio. Triangulaatiosta voidaan erottaa eri päätyyppejä, joista tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusaineistoon liittyvää triangulaatiota sekä metodista triangulaatiota. Tutkimusaineistoon liittyvällä triangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tietoa kerätään eri tiedonantajaryhmiltä. Tämän työn eri tiedonantajaryhmiä ovat rahoitusneuvojat ja ohjausryhmän jäsenet. Metodinen triangulaatio puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimusaineiston hankinnassa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä. Tämän työn tiedonhankintamenetelmiä ovat kysely ja haastattelu. Triangulaation avulla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141 - 142.) Metodinen triangulaatio on paljon resursseja vaativa tapa tehdä tutkimusta, mutta se laajentaa ja syventää aiheesta saatavaa tietoa (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006).

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset johdetaan taustalla olevista teorioista ja tutkimus tuottaa strukturoituihin kysymyksiin lukuja. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen sekä mielekkään tulkinannon antaminen. Ilmiön syvällinen ymmärtäminen on laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään saamaan eksaktia ja määrällistä tietoa, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi liiketoiminnassa. (Kananen 2012, 29 – 30.) Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta, jotka voivat olla esimerkiksi yrityksiä, yhteisöjä, ihmisryhmiä ym. ja sitä käytetään yleisesti esimerkiksi liiketaloustieteissä. Tapaustutkimus eli case-tutkimus ei ole varsinainen tutkimus vaan lähestymistapa, jossa voi olla piirteitä sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta tutkimuksesta. (Kananen 2012, 34 – 35.)

Case-tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa tehtiin kysely osakaspankkien rahoitusneuvojille ja toisessa osassa kyselyn kohteena oli-

vat yhteisyrityksen ohjausryhmän jäsenet. Ensimmäinen osa toteutettiin tammi-kuussa 2015 strukturoituna lomakekyselynä. Strukturoidussa kyselyssä käytetään lomaketta, jossa on valmiita kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen ja kysymykset esitetään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä ja vastaaja valitsee parhaiten itselle sopivan vastausvaihtoehdon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kyselylomake sisälsi tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta olennaisia väittämiä, johon pyydettiin ottamaan kantaa, sekä myös muutamia avoimia kysymyksiä vapaamuotoisten ehdotusten ja mielipiteiden antamista varten. Kyselyn kohteeksi oli valittu kaikki osakaspankkien rahoituspalveluiden parissa työskentelevät toimihenkilöt, joten kyseessä oli tältä osin kokonaistutkimus. Tämä valinta tehtiin, koska rahoituksen parissa työskentelevillä toimihenkilöillä on laaja-alaisin tietämys asioista, joita koskevia hyötyjä ja haittoja haluttiin tutkimuksessa arvioida. Kysely toteutettiin sähköpostitse, joka sisälsi saatteen (Liite 1) sekä linkin Webpropol-kyselyyn (Liite 2). Kysely lähetettiin 96:lle henkilölle ja vastauksia saatiin kaikkiaan 57 kpl eli vastausprosentti oli 59 %. Kysymykset eivät olleet pakollisia, joten vastausten määrä vaihteli hieman eri kysymysten kohdalla. Kyselyyn vastaamiselle annettiin aikaa kymmenen päivää. Viikon kuluttua kyselyn lähettämisestä lähetettiin muistutusviesti vastaajien määrän kasvattamiseksi.

Tutkimuksen toinen osa eli haastattelu ohjausryhmän jäsenille toteutettiin maaliskuussa 2015. Ohjausryhmässä on yksi henkilö jokaisesta osakaspankista ja sen tarkoituksena on koordinoida, kehittää ja seurata yhteisyrityksen toimintaa sen toimitusjohtajan tukena. Ohjausryhmän jäsenet ovat osakaspankeissa työskenteleviä johtavassa asemassa olevia henkilöitä, joilla on vankka asiantuntemus yhteisyrityksen toiminnasta ja sen palveluista. Ohjausryhmälle kohdistettu haastattelu toteutettiin lähettämällä sähköpostitse kyselylomake (Liite 3) neljälle ohjausryhmän jäsenelle. Lomake sisälsi avoimia kysymyksiä, jotka oli johdettu ulkoistamista käsittelevästä kirjallisuudesta. Haastattelu toteutettiin kahdella menetelmällä; kahta ohjausryhmän jäsentä haastateltiin kasvotusten/puhelimitse, kahden vastaajan osalta haastattelu toteutettiin sähköpostihaastatteluna. Yhtä ohjausryhmän jäsentä haastateltiin puolistrukturoidulla haastattelulla henkilökohtai-

sesti käyttäen samaa kyselylomaketta. Haastattelu nauhoitettiin, jotta sitä voitaisiin analysointivaiheessa tulkita mahdollisimman tarkasti. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan käyttää tilanteissa, joissa on päätetty haluttavan tietoa määritellyistä asioista, eikä haastateltavalle haluta tai ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässäkin tapauksessa kyselylomake lähetettiin haastateltavalle etukäteen tutustuttavaksi sähköpostitse. Haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että haastateltava voi tutustua kysymyksiin tai ainakin haastattelun teemaan jo etukäteen hyvissä ajoin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Yksi vastaus saatiin haastatteleamalla vastaajaa puhelimitse. Muut kaksi vastaajaa vastasivat kirjallisesti. Kysely kohdistettiin kaiken kaikkiaan neljälle henkilölle, koska yksi pankki rajattiin pois tutkimuksesta, kuten aiemmin tekstissä mainittiin.

Kysely toteutettiin kahdessa osassa, koska tutkimuksesta haluttiin saada mahdollisimman hyödyllistä tietoa ulkoistamisen hyödyistä ja haitoista eri näkökulmista eli sekä henkilökunnan, että ohjausryhmän näkökulmista. Henkilökunnalta haluttiin saada hyödyllistä tietoa siitä, miten ulkoistamisen hyödyt sekä haitat näkyvät arkisissa työtehtävissä. Lisäksi haluttiin mielipiteitä siitä, miten henkilökunnan mielestä toimintaa pitäisi kehittää yhteistyön parantamiseksi. Ohjausryhmälle suunnatun kyselyn kysymykset painottuivat teemoihin: Tavoitteet ja kustannukset, joustavuus ja laatu, henkilöstö sekä kehittäminen.

5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusmenetelmien metodiikkaa käsittelevässä kirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuudesta puhutaan validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu kun taas reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimuksessa käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. (Tilastokeskus 2015; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.) Validiteetilla selvitetään, onko tutkimus pätevä eli onko se tehty perusteellisesti ja ovatko tutkimuksen tulokset ja siitä tehdyt päätelmät oikeita (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006).

Tässä tutkimuksessa on pyritty parantamaan reliabiliteettia kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen lähtökohdat sekä tutkimuksen tavoitteet. Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät on lisäksi käsitelty työssä tarkoin ja tulokset analysoitu mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkimukseen valittiin henkilöitä, joilla arvioitiin olevan mahdollisimman hyvä tietämys tutkimuksen kohteena olevista asioista. Tutkimuksessa esiintyneinä häiriötekijöinä voidaan pitää sitä, että rahoitusneuvojat vastasivat kyselyyn kesken työpäivän ja asiakaspalvelun ollessa kyseessä kyselyyn vastaaminen on saattanut keskeytyä asiakaspalvelutilanteessa. Vastaamiseen on saattanut vaikuttaa myös kiireen tuntu ja mahdolliset tuoreet positiiviset tai negatiiviset kokemukset yhteisyrityksen palvelussa. Ajallisen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Jos tutkimus toteutettaisiin eri ajan-kohtana saman tutkimuskohteen keskuudessa, saattaisivat tutkimuksen tulokset olla toisenlaiset eri seikoista johtuen. Tällaisia seikkoja saattaisivat olla esimerkiksi uuden palvelun käyttöönoton epäonnistuminen yhteisyrityksessä, yhteisyrityksen henkilöstön sairastuminen tai jokin muu henkilöstöriskeihin liittyvä asia. Myös jokin tekninen ongelma saatettaisiin liittää yhteisyrityksen toimintaan, vaikkei ongelma sen toiminnasta johtuva syy todellisuudessa olisikaan. Tutkimuksen tekijän oma tietämys ja kokemus tutkimuksen kohteena olevista asioista ja yhteisyrityksen toiminnasta ovat helpottaneet tulkintojen ja johtopäätöksen tekemisessä. Objektiivisuuteen on kiinnitetty lisäksi erityistä huomiota koko tutkimuksen ajan, johtuen tutkijan työsuhteesta yhteisyrityksessä.

Validiteetin osalta luotettavuus on pyritty tässä työssä pitämään hyvällä tasolla mahdollisimman tarkalla kerronnalla ja työn kuvauksella. Tutkimuksessa on tutkittu ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja sekä yhteistyön kehittämismahdollisuuksia, kuten ongelmanasettelussa luvattiin. Tutkimuskysymykset on johdettu harkiten ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja käsittelevästä kirjallisuudesta ja kuvausten, selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta on perusteltu tulosten analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä. Tutkimustulokset on käsitelty ja kuvailtu työssä perusteellisesti. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty tiedonkeruussa triangulaation menetelmiä, jotka osaltaan parantavat tutkimuksen luotettavuutta.

6 CASE-TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Rahoitusneuvojille tehdyn kyselyn tulokset

Rahoitusneuvojille kohdistetussa kyselyssä (Liite 2) pyydettiin ottamaan kantaa erilaisiin väittämiin. Kysely oli jaettu kolmeen osaan, josta ensimmäinen osa sisälsi väittämiä ulkoistamisesta seuranneisiin hyötyihin liittyen. Toisessa osassa pyydettiin ottamaan kantaa ulkoistamista seuranneisiin haittoihin ja kolmannen osan kysymykset liittyivät osakaspankkien ja yhteisyrityksen yhteistyön kehittämiseen.

6.1.1 Hyödyt rahoitusneuvojien arvioimina

Rahoitusneuvojille osoitetun kyselyn kysymyksissä 1 - 10 pyydettiin ottamaan kantaa pankin taustatoimintojen ulkoistamista seuranneita hyötyjä koskeviin väittämiin.

Väittämiin vastanneista 51 ilmoitti pankin, jossa työskentelee. Vastaajia oli kaikista pankeista, vähimmillään 7 ja enimmillään 19.

Ajankäyttö ja keskittyminen ydintoimintoihin

Yhteisyrityksen perustamisen tavoitteena yksittäisten pankkien näkökulmasta oli mm. se, että ulkoistamisen vaikutuksesta muuttuneen työnjaon vuoksi henkilöstö voisi keskittyä pankin liiketoiminnan ydintoimintoihin, joka käsittää mm. asiakaspalvelun, asiakaskontaktoinnin ja uusasiakashankinnan. Rahoitusneuvojien kantaa asiaan selvitettiin kysymällä, millainen vaikutus ajankäyttöön yhteisyrityksen palveluilla on ollut eri asioiden kohdalla. Lisäksi haluttiin selvittää, miten yhteisyrityksen palvelu on vaikuttanut ajankäytöllisesti mahdollisuuksiin opetella uusia töhön liittyviä asioita. Rahoitusneuvojat arvioivat, että yhteisyrityksen toiminta on lisännyt heidän mahdollisuuksiaan keskittyä ja käyttää enemmän aikaa asiakaspalveluun (taulukko 2). Vastaajista yli 70 % oli samaa mieltä tätä koskevasta

väittämästä. Ainoastaan 17 % vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä. Enemmistö vastaajista arvioi myös asiakaskontaktointille jäävän enemmän aikaa. Samaa mieltä väittämän kanssa oli yli puolet vastaajista. Vajaa 30 % oli tämän väittämän kanssa eri mieltä. Ajankäyttöä uusasiakashankinnan sekä työtä koskevien uusien asioiden opetteluun kannalta arvioivien väittämien kohdalla vastaukset jakautuivat tasaisemmin. Samaa mieltä oli hieman yli 40 % ja eri mieltä oli hieman alle 40 %.

Taulukko 2. Ajankäyttö ja keskittyminen ydintoimintoihin.

| | Täysin samaa mieltä | | | | Täysin eri mieltä | En osaa sanoa | (N=56) % |
|--|---------------------|----|----|----|-------------------|---------------|----------|
| Asiakaspalvelu | 30 | 41 | 9 | 4 | 13 | 4 | 100 |
| Asiakaskontaktointi | 18 | 34 | 14 | 9 | 20 | 5 | 100 |
| Uusasiakashankinta | 13 | 29 | 14 | 14 | 23 | 7 | 100 |
| Työtäni koskevien uusien asioiden opettelu | 13 | 29 | 16 | 14 | 23 | 5 | 100 |

Asiantuntijuuden arviointi

Ulkoistamisen yksi merkittävä tavoite on asiantuntijuuden saaminen organisaatioon ulkoistamisen kautta. Rahoitusneuvojilta tiedusteltiin yhteisyrityksen henkilökunnan asiantuntijuuden riittävyttä taustatoimintojen hoitamiseen luottoasiakirjojen valmisteluun, asiakirjojen skannaamiseen, puhelinvaihteen hoitamisen, maksupalvelun tallennuksen sekä viranomaiskyselyihin vastaamisen osalta. Rahoitusneuvojat arvioivat vahvasti, että yhteisyrityksen henkilökunnan asiantuntijuus on riittävällä tasolla. Luottoasiakirjojen valmisteluun ja asiakirjojen skannaamisen/tarkistamisen osalta samaa mieltä väittämän kanssa oli yli 90 % vastaajista ja eri mieltä väittämän kanssa oli merkityksetön osa vastanneista (taulukko 3). Asiantuntijuuden riittävyttä puhelinvaihteen hoitamisen, maksupalvelun tallennuksen sekä viranomaiskyselyihin vastaamisen osalta enemmistö arvioi myös riittäväksi. Kaikissa kohdissa samaa mieltä väittämän kanssa olevien osuus on hieman yli tai hieman alle 70 %. Eri mieltä olevien osuus puhelinvaihteen asian-

tuntijuuden riittävyyden kohdalla oli 15 %. Maksupalvelun tallennuksen ja viranomaiskyselyihin vastaamisen asiantuntijuuden riittävyyttä arvioitaessa kukaan vastaajista ei käyttänyt ”Jokseenkin eri mieltä” tai ”Täysin eri mieltä” –vastausvaihtoehtoja. Merkille pantavaa on kuitenkin näiden kahden asian kohdalla ”En osaa sanoa” –vastausten suuri määrä. Tämä saattaa selittyä sillä, että tieto maksupalvelun tallennuksessa tai viranomaiskyselyyn vastaamisesta tapahtuneesta virheestä menee harvoin rahoitusneuvojan tietoon ja näin ollen rahoitusneuvojilla ei välttämättä ole käsitystä asiantuntijuudesta näiden osalta.

Taulukko 3. Asiantuntijuuden arviointi.

| | Täysin samaa mieltä | | | | Täysin eri mieltä | En osaa sanoa | (N=56) % |
|--|---------------------|----|---|----|-------------------|---------------|----------|
| Luottoasiakirjojen valmistelu | 54 | 41 | 2 | 2 | 0 | 2 | 100 |
| Asiakirjojen skannaaminen/tarkistaminen arkistosta | 70 | 21 | 2 | 0 | 0 | 7 | 100 |
| Puhelinvaihteen hoitaminen | 41 | 36 | 5 | 13 | 2 | 4 | 100 |
| Maksupalvelun tallennus | 57 | 16 | 2 | 0 | 0 | 25 | 100 |
| Viranomaiskyselyihin vastaaminen | 54 | 13 | 2 | 0 | 0 | 32 | 100 |

Joustavuus muuttuvissa tilanteissa

Ulkoistamisen yhtenä tärkeimmistä hyödyistä voidaan pitää joustavuutta liiketoiminnan muuttuvissa tilanteissa ja kyselyssä pyydettiin rahoitusneuvoja arvioimaan yhteisyrityksen joustavuutta ja nopeutta luottoasiakirjojen tuottamisessa rahoitusneuvojan ja asiakkaan tarpeisiin nähden, skannaamisen nopeuden riittävyyden sekä muutosehdotuksiin mukautumisen osalta. Rahoitusneuvojat arvioivat yhteisyrityksen joustavuuden edellä mainittujen toimintojen kohdalla erittäin hyväksi (taulukko 4). Väittämän kanssa, joka arvioi luottoasiakirjojen joustavuuden riittävyyttä rahoitusneuvojan tarpeisiin nähden, oli samaa mieltä 94 % vastaajista. Eri mieltä väittämän kanssa oli vain 4 %. Samaa mieltä oli 93 % vastaajista, kun arvioitiin joustavuuden riittävyyttä asiakkaiden tarpeisiin peilaten. Eri mieltä väittämän kanssa oli 7 %. Asiakirjojen arkistosta skannaamisen nopeutta piti riittävänä myös yli 90 % vastaajista. Muutosehdotuksiin mukautumisen riittä-

vyyttä arvioitaessa vastaukset jakautuvat hieman laajemmin. Samaa mieltä väittämän kanssa oli kuitenkin puolet vastaajista, kun taas 9 % vastaajista oli väittämän kanssa ei mieltä. ”En osaa sanoa” vastausten määrän runsaus on tässä kohdassa huomioitavaa. Tätä vastausvaihtoehtoa käytti lähes 30 % vastanneista. Tämä voi johtua muun muassa siitä, ettei vastaaja ole tehnyt muutosehdotuksia yhteisyrityksen toimintaa koskien, eikä näin ollen osaa arvioida ko. kohtaa.

Taulukko 4. Joustavuuden arviointi.

| | Täysin samaa mieltä | | | | Täysin eri mieltä | En osaa sanoa | % | N |
|---|---------------------|----|----|---|-------------------|---------------|-----|----|
| Luottoasiakirjojen tuottamisen joustavuus rahoitusneuvojan tarpeisiin | 67 | 27 | 2 | 4 | 0 | 0 | 100 | 55 |
| Luottoasiakirjojen tuottamisen joustavuus asiakkaan tarpeisiin | 63 | 30 | 0 | 7 | 0 | 0 | 100 | 54 |
| Skannaamisen nopeuden riittävyys | 76 | 16 | 0 | 0 | 0 | 7 | 100 | 55 |
| Muutosehdotuksiin mukautumisen riittävyys | 22 | 28 | 11 | 7 | 2 | 30 | 100 | 54 |

Laatuhyödyt ja muutosvalmius

Ulkoistamisen laatuhyötyjä tiedusteltiin rahoitusneuvojilta väittämällä: ”*Luottoasiakirjojen laatu on hyvä*”. Vastanneita väittämään oli 56 kpl ja rahoitusneuvojat arvioivat luottoasiakirjojen laadun hyväksi, sillä väittämän kanssa samaa mieltä oli 93 % vastaajista. Eri mieltä väittämän kanssa oli yksi vastaaja ja ”En samaa, enkä eri mieltä” –vastausvaihtoehtoa käytti kolme vastaajaa. Ulkoistamisella voidaan siis todeta saavutetun laadullisia hyötyjä luottoasiakirjojen tuotannon osalta rahoitusneuvojen arviointiin perustuen.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että ulkoistamista voidaan pitää väylänä organisaatiossa tapahtuville muille tuleville muutoksille ja henkilökunta muuttuu ulkoistamisen myötä mukautuvammaksi muutoksille. Kohdeyritysten henkilökunnan valmiutta muutoksiin tiedusteltiin väittämällä: ”*Koen olevani valmiimpi muillekin muutoksille organisaatiossa pankin taustapalveluiden ulkoistamisen myötä*”.

Samaa mieltä väittämän kanssa oli lähes 82 % vastaajista. Aiemmat tutkimukset saivat vahvistusta myös tämän tutkimuksen perusteella, sillä rahoitusneuvojat kokivat olevansa valmiimpia muillekin muutoksille organisaatiossa taustapalveluiden ulkoistamisen myötä.

Muut hyödyt

Muita mahdollisia ulkoistamisella saavutettuja hyötyjä tiedusteltiin kysymällä avoin kysymys: *Mitä muita hyötyjä koet saavasi yhteisyrityksen hoitaessa pankin taustapalveluita?* Vastauksia tähän saatiin 13 kpl ja ajankäytöllisiin hyötyihin liittyvät vastaukset saivat tässäkin kysymyksessä vahvistusta. Aineisto analysoitiin ensin koodaamalla vastauksista tutkittavaan ilmiöön liittyvät asiat. Koodaamisen jälkeen aineisto teemoiteltiin sopiviin teemoihin, jotka olivat aikaan, ammattitaitoon ja arkistointiin liittyvät hyödyt. Aineiston teemoittelu mielletään usein yhdeksi aineiston analyysitekniikaksi, mutta analyysiin vaaditaan myös mm. raportoitu yhteenveto. Teemoittelussa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä kustakin teemasta on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 94- 95.)

Aikaan liittyvät hyödyt:

Aikaan liittyviä hyötyjä kuvaili kuusi vastaajaa ja niitä kuvailtiin seuraavasti:

Asiakaspalveluun jää enemmän aikaa.

Saa sitä pientä säälää pois itseltä, joka vie kuitenkin helposti päivässä aikaa tunteja.

Paperitilaus toimii erittäin hyvin ja nopeuttaa konttorin toimintaa.

Jää paremmin aikaa muihin omiin tehtäviin.

Jää aikaa asiakastapaamisiin ja myyntityöhön.

Itse asiakaspalveluun sekä kontaktointiin jää aikaa enemmän.

Asiantuntijuuteen liittyvät hyödyt:

Yhteisyrityksen asiantuntijuuteen liittyvää hyötyä kuvattiin kaksi kertaa seuraavien kaltaisilla vastauksilla:

Selkeyttää ja helpottaa rahoitusneuvotteluja, kun ei tarvitse miettiä käytännön asioita, vaan voin luottaa, että ne, jotka tekevät sitä päivittäin, hoitavat sen ammattitaitoisesti.

Asiakirjojen oikeellisuus parempi, kun tuotetaan yhdessä paikassa.

Arkistointiin liittyvät hyödyt:

Luottoasiakirjojen säilytystä yhteisyrityksessä piti myös yksi vastaaja tärkeänä:

Konttoreille ei kerry turhia lainakansia tai papereita kun säilytys hoituu yhteisyrityksessä.

Loput neljä vastaajaa eivät vastanneet varsinaiseen kysymykseen, vaan vastaukset sisälsivät esimerkiksi kehitysehdotuksia, joihin palataan myöhemmin tässä työssä.

6.1.2 Haitat rahoitusneuvojen arvioimina

Rahoitusneuvojille osoitetun kyselyn kysymyksissä 11 - 20 pyydettiin ottamaan kantaa pankin taustapalveluiden ulkoistamista seuranneita haittoja koskeviin väittämiin.

Vaikutukset omaan ammattitaitoon

Ulkoistamisen voidaan myös todeta joskus vaikuttavan negatiivisesti ulkoistaneen yrityksen oman henkilökunnan ammattitaitoon. Kohdeyritysten henkilökunnan luottoasiakirjojen valmistelutaitoon liittyvän ammattitaidon mahdollista heikkenemistä ulkoistamisen seurauksena tiedusteltiin väittämällä: *"Koen, että oma ammattitaitoni on joiltakin osin heikentynyt luottoasiakirjojen valmistelun siirryttyä yhteisyritykselle."*

Tähän väittämään otti kantaa 56 henkilöä. Vastausvaihtoehdot olivat: Täysin samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, En samaa, enkä eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, Täysin eri mieltä, En osaa sanoa ja Työsuhteeni on alkanut vasta ko. ajan kohdan jälkeen.

Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli viidennes vastaajista eli 25 % vastaajista koki kuitenkin ammattitaitonsa heikentyneen joiltakin osin. Puolet vastaajista oli eri mieltä väittämän kanssa. Puolet vastaajista ei siis kokenut ulkoistamisen vaikutaneen omaan ammattitaitoon heikentävästi. Vastaajista 13 % oli aloittanut työsuhteensa vasta ulkoistamisajankohdan jälkeen. Antamalla tämä vastausvaihtoehto saatiin todenmukainen kuva siitä, miten ulkoistaminen on vaikuttanut juuri niiden henkilöiden ammattitaitoon, jotka ovat työskennelleet osakaspankeissa jo ennen ulkoistamishetkeä. Väittämän perään esitettiin tarkentava kysymys: ”Jos koet ammattitaitosi jollakin tavoin heikentyneen, pyydän kertomaan, miltä osin osaamisesi on heikentynyt.” Kahdeksan henkilöä tarkensi vastauksilla osaamisen heikkenemistä. Vastausten perusteella ammattitaidon heikkenemisen koetaan liittyvän varsinaiseen luottoasiakirjojen tuotantoon sekä vakuuksien perustamiseen. Osaamisen heikkenemistä kuvailtiin mm. seuraavin tavoin:

Kyllä se on heikentynyt kun ei enää ole tarvinnut tehdä esim. panttauksia itse, niin taitokin on ruostunut samoin erikoislainojen osalta.

Rutiini tuottamiseen on jäänyt pois, kun asiakirjoja ei tuota enää itse. Tästä syystä luottoasiakirjoja ei enää järjestelmästä löydä niin nopeasti kuin ennen, jos jostain syystä tarvitsisi.

Nopeasti unohtuu, miten niitä lainoja viedään koneelle.

Tämä on osin totta, esim. vakuuksien viennit järjestelmään on tällä hetkellä todella mutkikasta, jos et niitä tee, et osaa.

Nykyään tarvitaan niin paljon erilaisia lomakkeita, että on hyvä että ne kaikki ovat mukana, itseltä varmaan jotain voisi jäädä puuttumaan.

Vastarinnan ilmentyminen

Ulkoistaminen aiheuttaa usein vastarintaa ulkoistavan yrityksen henkilökunnan keskuudessa, koska työntekijät saattavat muun muassa olla epävarmoja omasta tulevaisuudestaan organisaatiossa. Kohdepankkien henkilökunnan keskuudessa ei ilmentynyt suurta vastarintaa (taulukko 5), sillä negatiivisten tunteiden kokemisesta samaa mieltä oli vain hieman alle 20 % kun taas eri mieltä negatiivisten tunteiden esiintymisestä oli lähes 60 % vastaajista. Eri mieltä oman aseman epävarmaksi kokemisesta organisaatiossa oli 70 % vastanneista. 2 % vastanneista oli eri mieltä väittämän kanssa. Työskentelyilmapiirin rakoilemisesta oli eri mieltä yli 60 % vastaajista. 18 % vastanneista ilmoitti, että heidän työsuhteensa oli alkanut vasta ulkoistamisen jälkeen.

Taulukko 5. Vastarinnan ilmentymisen arviointi.

| | Täysin samaa mieltä | | | | Täysin eri mieltä | En osaa sanoa | Työsuhte alk. ulkoistamisen jälk. | (N=56) % |
|---|---------------------|----|---|----|-------------------|---------------|-----------------------------------|----------|
| Negatiivisten tunteiden kokeminen | 2 | 16 | 5 | 13 | 46 | 0 | 18 | 100 |
| Oman aseman kokeminen epävarmaksi organisaatiossa | 0 | 2 | 5 | 7 | 63 | 5 | 18 | 100 |
| Työskentelyilmapiirin rakoilu | 0 | 9 | 4 | 13 | 50 | 7 | 18 | 100 |

Joustamattomuus

Osalla kysymyksistä haluttiin selvittää ulkoistamissuhteen joustamattomuuteen liittyviä asioita seuraavilla väittämillä: ”Olen joutunut siirtämään asiakastapaamisia yhteisyrityksestä johtuvista syistä”, ”Yhteisyrityksen toiminta on liian joustamattonta omiin tarpeisiini nähden” ja ”Yhteisyrityksen toiminta on liian joustamattonta asiakkaiden tarpeisiin nähden.” Rahoitusneuvojat eivät kokeneet yhteistyösuhdetta joustamattomaksi (taulukko 6), sillä kaikkien kolmen väittämän kanssa oli eri mieltä noin 80 % vastaajista. Hieman alle 10 % oli samaa mieltä

siitä, että asiakastapaamisia on jouduttu siirtämään yhteisyrityksestä johtuvista syistä. 4 % vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä väitettäessä toiminnan olevan joustamatonta omiin tarpeisiin nähden. 7 % vastaajista koki toiminnan olevan asiakkaan tarpeisiin nähden jokseenkin joustamatonta.

Taulukko 6. Joustamattomuuden arviointi.

| | Täysin samaa mieltä | | | | Täysin eri mieltä | En osaa sanoa | (N=56) % |
|--------------------------------------|---------------------|---|----|----|-------------------|---------------|----------|
| Asiakastapaamisten siirtäminen | 2 | 7 | 7 | 18 | 64 | 2 | 100 |
| Joustamattomuus omiin tarpeisiin | 0 | 4 | 11 | 20 | 64 | 2 | 100 |
| Joustamattomuus asiakkaan tarpeisiin | 2 | 5 | 13 | 29 | 50 | 2 | 100 |

Vaikutukset pankin julkisuuskuvaan

Rahoitusneuvojilta haluttiin myös selvittää sitä, onko asiakkailta saatu palaute ulkoistamisesta ollut negatiivista väittämällä: ”*Olen saanut asiakkailta negatiivista palautetta pankin taustapalveluiden ulkoistamisesta.*” Tämän kysymyksen avulla toivottiin saatavan viitteitä siitä, onko pankkien julkisuuskuva huonontunut ulkoistamisen johdosta. Vastanneiden määrän ollessa 56 kpl oli yksi vastaaja jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Eri mieltä väittämän kanssa oli vastaajista yli 80 % eli voidaan sanoa, että asiakkailta ei ole saatu merkittävästi negatiivista palautetta. ”En samaa, enkä eri mieltä” –vastausvaihtoehtoa käytti 7 % vastanneista ja 9 % vastaajista ei osannut kertoa mielipidettään. Julkisuuskuvan huonontumisesta ei kuitenkaan voida tehdä johtopäätöksiä tämän perusteella, koska asian selvittämiseksi olisi varmempaa tehdä tutkimus pankkien asiakkaiden keskuudessa.

Muut haitat

Haittoja koskevan osan lopussa esitettiin vielä avoin kysymys: ”Mitä muita haittoja koet aiheutuneen itsellesi/työyhteisöllesi pankin taustapalveluiden ulkoistamisesta yhteisyritykselle?” Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 12 kpl. Vastauksista ei ilmennyt kuin muutamia kysymyksessä tarkoitettuja muita haittoja, joita ei olisi haittoihin liittyvissä väittämissä jo aiemmin tässä tutkimuksessa tiedusteltu. Vastaaajat olivat ennemminkin tässä kohdassa halunneet selventää aikaisempiin kysymyksiin liittyviä kannanottojaan. Vastauksista oli löydettävissä kaksi teemaa ja niissä selvennettiin koettuja haittoja seuraavasti:

Aikatauluihin ja joustamattomuuteen liittyvät haitat:

Kunhan varaa riittävästi aikaa asioille, niin silloin homma hoituu. Joskus asiakkaat yrittävät kiilata asioita heti tai huomiseksi, mutta silloin on hyvä sanoa, ettei onnistu ulkoistamisen takia.

Asiakas joutuu odottelemaan allekirjoituksia kauemmin kuin ennen, jolloin kaikki tulostettiin suunnilleen samalla.”

Aikatauluttaminen ja ennakointi auttaa asiaa, tosin aina et siihen pysty, joten akuutit asiat voivat aiheuttaa päävaivaa.

Joskus hyvin harvoin ovat kieltäytyneet tekemästä pikana papereita, vaikka olisi hyvinkin yksinkertainen case. Ehkä näissä pitäisi ensin tutkia ja sitten vasta kieltäytyä, koska on myös toimihenkilöitä, jotka eivät oikeasti itse osaa tehdä papereita ja kaupat on pakko tehdä.

Asioiden ”pompotteluun” liittyvät haitat:

Jo totutut ulkoistetut palvelut siirretään takaisin konttorille – tätä en ymmärrä!

Yhteisyrityksen ja konttorin välinen asioiden pompottelu. Mielestäni selkeitä asioita voi myös yhteisyritys hoitaa suoraan asiakkaaseen päin.

Muita haittoja:

Lainakannet ovat aivan sekaisin, aikaisemmin kannet olivat selkeästi omissa erivärisissä muovitaskuissa, etsiminen oli ennen nopeampaa.

Koska kollegoilla päättyi työsuhde ulkoistamisen myötä, aiheutti se mielipahaa heidän puolesta.

Puhelinvaihte ei toimi. Vaihteesta saatetaan yhdistää puheluita myös aukioloaikojen ulkopuolella.

Kolme vastaajaa ilmoitti, ettei ole kokenut lainkaan haittoja ulkoistamiseen liittyen.

6.1.3 Yhteistyön kehittäminen rahoitusneuvojen mielipiteiden pohjalta

Rahoitusneuvoille osoitetun kyselyn kysymykset 21 – 27 koskivat yhteisyrityksen ja osakaspankkien yhteistyön kehittämistä. Kyselyn kahdesta ensimmäisestä osasta poiketen kolmas osa koostui pääosin avoimista kysymyksistä. Avointen kysymysten vastausten analysoinnissa käytettiin teemoittelua, koska kiinnostuksen kohteena on erityisesti se, mitä aiheesta sanotaan.

Luottoasiakirjatuotannon kehittäminen

Alussa kysyttiin: *”Miten mielestäsi yhteisyritys voisi kehittää luottoasiakirjojen valmisteluprosessia, jotta se palvelisi paremmin pankkinne tarpeita?”* Kysymykseen vastasi 27 henkilöä, joiden vastaukset on jaoteltu alla oleviin teemoihin.

Prosessien aikataulujen nopeuttaminen:

Luottoasiakirjat voisi saada nopeammin ilman pikatilausta.

Tietysti yhden päivän toimitusaika välillä helpottaisi aikatauluttamista.

Nopeutta lisää.

Luottoasiakirjojen valmistuminen.

Tietysti on pikapäätös mutta sehän maksaa.

Ei muutettavaa:

Olen tyytyväinen tähän tilanteeseen.

Prosessi on kunnossa.

Nykyinen valmisteluprosessi on hyvä.

Luottoasiakirjojen valmisteluprosessi toimii mielestäni hyvin.

Ei yhteisyritys yksin pysty prosessia muuttamaan, yhdessä voisimme miettiä, jos on tarvetta. Minä ainakin laitan vapaamuotoista tekstiä pyyntöön, jos on jotain erityistä. Tähän asti toiminut hyvin.

Luottihakemuksen tekeminen yhteisyrityksessä:

Ennen yhteisyrityksessä tekivät myös hakemuksen, mutta nyt on palattu vähän takaisin siihen, että tuottavat ainoastaan paperit. Etenkin jos on kiinteistövakuutuksia, jälkipantteja yms, niin se vie nyt paljon enemmän resursseja. Peruslainat ovat nopea tehdä konttorissakin, mutta vaativammat saisi olla takaisin yhteisyrityksessä.

Ihan hyvä näin, hakemuksetkin voisi edelleen saada teettää yhteisyrityksessä.

Huolellisuuden parantaminen:

Lukemalla lähetteen tarkemmin läpi, jossa yleensä poikkeukset ja muutokset on mainittu. Paljon huolimattomuutta sielläkin päässä.

Jos hankala case tai epävarmuutta siitä, mikä on tarkoitus, enemmän yhteydenottoja näissä tapauksissa eikä vain niin, että tehdään paperit ja viestiin laitetaan, että ota yhteyttä jos ei ole niin kuin tarkoittit.

Muut ilmaiset:

Pitäisi käydä erilaisia casejä läpi yhdessä, mitä muita papereita tarvitaan kuin yhteisyrityksen tekemiä. Ehkä sähköposti pohjaan voisi lisätä mm. tietoja pantintajalle, lainhuuto, kiinnitys, hallinnanjakosopimuksen rekisteröinti jne. laitettaisiin vain x jos tarvitsee yhteisyrityksessä tehdä.

Automaattinen linkki luottopäätöksestä tilaukseen.

Asiakirjat voisi lähettää heti yhteisyritykseen ja lopputarkastus voisi olla siellä.

Sähköisen työpöydän kehittäminen auttaa asiaa.

Yhteisyritys ainoastaan tuottaa asiakirjat, teemme itse koneelle.

Lisäksi kolme vastaajaa ilmoitti, ettei osaa sanoa, miten luottoasiakirjojen tuotantoprosessia pitäisi kehittää. Yhteistyötä voitaisiin siis kehittää rahoitusneuvojen mielestä prosessien aikataulun nopeuttamisella. Erityisesti luottoasiakirjojen valmistelulta toivottiin nopeampaa toimitusta. Myös luottihakemuksen perustamista järjestelmään toivottiin. Yhteisyrityksen työntekijöiden toivottiin myös kiinnittävän enemmän huomiota huolellisuuteen, mikä parantaisi yhteistyösuhdetta. Neljä vastaajaa ilmoitti olevansa tyytyväinen nykyiseen yhteistyöhön.

Puhelinvaihdetoimintojen kehittäminen

Puhelinvaihteen toiminnan kehittämismahdollisuuksia kartoitettiin kysymyksellä: ”Miten yhteisyritys voisi kehittää puhelinvaihdetilpalvelua, jotta se palvelisi paremmin pankkinne tarpeita.” Vastauksia saatiin yhteensä 35 kappaletta, ja kehittämisideoita kuvailtiin seuraavasti:

Enemmän soittopyyntöjä:

Soittopyyntöjen ottamisen lisäämistä toivoi kaikkiaan 10 henkilöä. Asiaa kuvailtiin seuraavin ilmaisin:

Vahvistaa soittopyynnön ottamista asiakkaalta. Tällä hetkellä asiakkaat eivät pääse haluamaansa konttoriin, kun on alueellinen numero käytössä – siinä asiakkaat tuskastuvat.

Mieluummin soittopyyntöjä kuin puheluiden siirtoja henkilöille, jotka eivät hoida kysyttyä asiaa. Näitä tulee jonkin verran.

Vaihde on myös asiakaspalvelua. Pyytää enemmän soittopyyntöjä ja herkemmin.

Puheluiden ohjaaminen oikeille henkilöille:

Kahdeksan henkilön kommentoissa toivottiin, että puheluiden ohjaamiseen oikealle henkilölle kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Asiaa kuvailtiin mm. seuraavasti:

Puhelujen ohjaukset oikeille henkilöille asiasta riippuen olisi erityisen tärkeää, jotta oman ajan käyttö ohjautuu siihen, mikä on oma vastuualue, vaikka suurin osa moniosaajia onkin... - ajankäytön tehokkuuden kannalta joku toinen saattaa painia tietyn asian kanssa enemmän kuin toinen.

Puhelut kohdennettaisiin oikeille henkilöille, esim. lainapuhelut lainaosaajille, siten jäisi yksi välivaihe pois ja asiakkaallekin mukavampi päästä suoraan oikean henkilön kanssa juttusille.

Yhdistämällä vain suorat puhelut palveluasiantuntijalle ja kaikki selvittelyt ja kyselyt ja netin lukitukset hoidettaisiin muualla.

Ajanvarauksen tekeminen puhelinvaihteessa:

Asiakkaan ajanvarauksen tekemistä pankin toimihenkilöiden kalenteriin suoraan vaihteessa toivoi neljä vastaajaa mm. seuraavin kommentein:

Olisi erittäin tärkeää, että yhteisyritys näkisi työntekijöiden kalenterit ja pystyisi puhelimesta tekemään heti aikavaraukset. Asiakastytyväisyys kohenisi ja toisaalta toimihenkilöiden aika ei kuluisi näihin soittoihin. Iso osa puheluista/soittopyynnöistä koskee nimenomaan aikavarausta.

Kalenterin tiedot yhteisyrityksen tiedoksi ja myös ajanvarausmahdollisuus vaihteesta.

Yksinkertaisten asioiden hoitaminen puhelinvaihteessa:

Kaksi vastaajaa toivoi, että puhelinvaihteessa voitaisiin hoitaa jo asiakkaan yksinkertaisia asioita. Asiaa kuvailtiin seuraavasti:

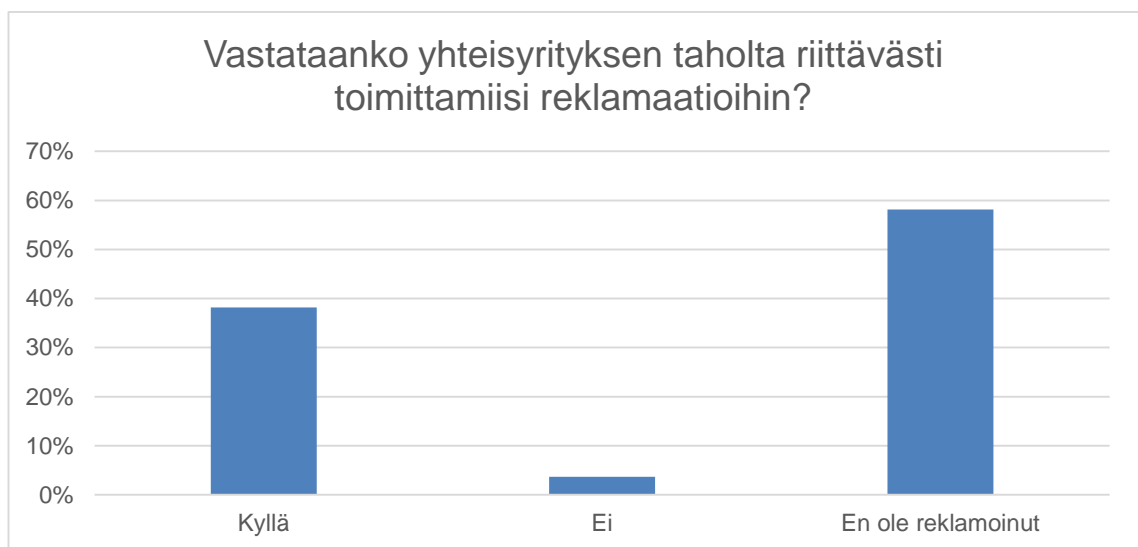
Asiakkaan yksinkertaisiin kysymyksiin voitaisiin vastata jo vaihteessa ja asiakasta voitaisiin opastaa jo enemmän vaihteessa.

Asiakkaan puhelut voisi ensin yhdistyä yhteisyritykseen ja mahdolliset selvittelyt hoitaa siellä. Vasta kun aidosti tarvitaan asiantuntijaa, puhelu yhdistettäisiin konttoriin.

Rahoitusneuvojat toivoivat yhteisyrityksen puhelinvaihteen ottavan nykyistä enemmän asiakkailta soittopyyntöjä. Puheluiden ohjaamiseen oikeille henkilöille toivottiin myös kiinnittämään huomiota. Asiakkaan ajanvarauksen tekemistä suoraan rahoitusneuvojan kalenteriin pidettiin myös tärkeänä kuin myös sitä, että puhelinvaihteessa voitaisiin vastata sellaisiin asiakkaiden yksinkertaisiin kysymyksiin, joihin ei tarvita syvempää asiantuntijuutta. Vastausten joukossa oli myös muutamia yksittäisiä kehittämisideoita esimerkiksi pankin toimihenkilöiden puhelinjärjestelmän käyttöön liittyvän koulutuksen suhteen. Toisaalta moni vastaaja oli myös sitä mieltä, että puhelinvaihte toimii hyvin, eikä näe sen toiminnassa kehitettävää.

Yhteistyön vuorovaikutteisuus, vaikuttamismahdollisuudet ja prosessien toimivuus

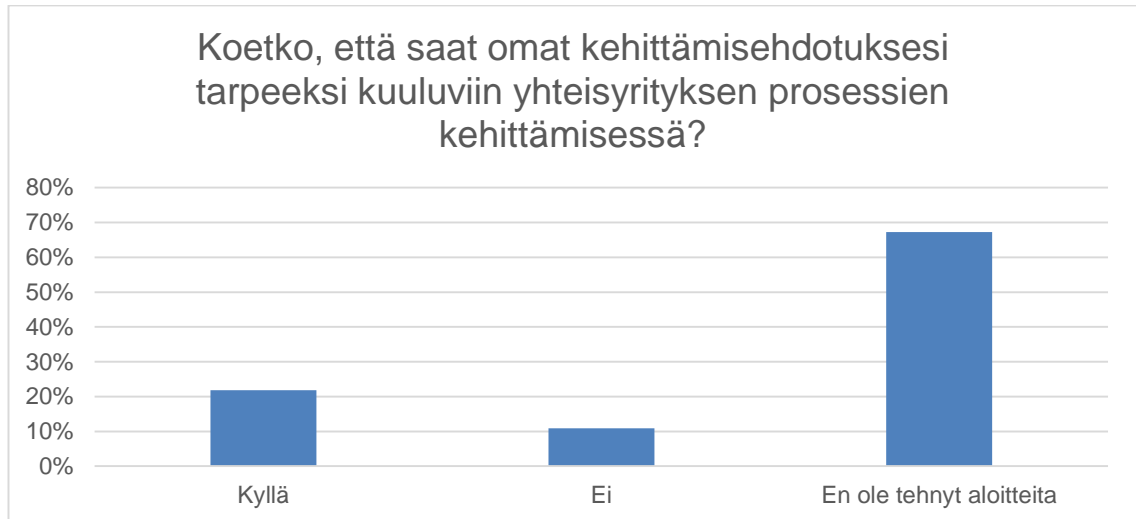
Yhteistyön vuorovaikutteisuutta haluttiin selvittää strukturoidulla kysymyksellä: ”Vastataanko yhteisyrityksen taholta riittävästi toimittamiisi reklamaatioihin?” Vastauksia saatiin 55 kpl ja tulokset on havainnoitu seuraavassa taulukossa (kuva 3).



Kuva 3. Reklamaatioihin vastaaminen.

Lähes 40 % vastaajista koki, että reklamaatioihin vastataan riittävästi ja kaksi prosenttia ei kokenut reklamaatioihin vastaamista riittäväksi. Lähes 60 % vastanneista kertoi, ettei ole reklamoinut lainkaan.

Pankkien henkilökunnan kehittämisehdotusten huomioimista selvitettiin kysymyksellä: ”*Koetko, että saat omat kehitysehdotuksesi tarpeeksi kuuluviin yhteisyrityksen prosessien kehittämisessä?*” Vastauksia saatiin yhteensä 55 kpl ja ne jakautuivat seuraavasti (kuva 4).



Kuva 4. Kehittämis ehdotusten huomioiminen.

Vastanneista hieman yli 20 % arvioi, että heidän kehittämisehdotuksia prosessien kehittämisen suhteen kuunnellaan riittävästi ja hieman yli kymmenes vastaajista taas tunsu, ettei kehittämisehdotuksia kuunnella riittävästi. Vajaa 70 % vastaajista ei ollut tehnyt lainkaan aloitteita.

Yhteisyrityksen toimintatapojen selkeyttä ja kehittämistä kartoitettiin avoimella kysymyksellä: ”*Ovatko yhteisyrityksen toimintatavat mielestäsi selkeät vai olisiko niissä mielestäsi parantamisen varaa? Jos on parantamisen varaa, mitä?*” Vastaukset (20 kpl) koodattiin ja teemoiteltiin seuraavasti:

Toimintatavat ovat selkeät:

Enemmistö vastaajista (7 kpl) oli sitä mieltä, että yhteisyrityksen toimintatavat ovat nykyisellään selkeät.

Epäselvyyttä siinä, kuka hoitaa ja missä:

Neljä vastaajaa koki, että epäselvyyttä on siinä, kuka hoitaa tietyt asiat ja missä ne hoidetaan, pankissa vai yhteisyrityksessä. Prosessikuvaukset toiminnoista on olemassa, mutta niistä toivottiin esimerkiksi ”kevennettyä” versiota, jottei tarvitsisi lukea koko kuvausta läpi jonkin toiminnon hoitamiseksi. Tätä teemaa koskien saatiin mm. seuraavia ilmaisuja:

Yksinkertainen esite töistä mitä yhteisyritys tekee, koska nyt juuri kaipaisin selaista sen sijaan, että luen koko prosessikuvauksen läpi. Toki prosessikuvauskin on tärkeä, mutta sellainen kevennetty versio olisi toiveissa.

Toimintatapoja voitaisiin välillä kerrata.

Kyselyn lopuksi kysyttiin vielä, millä muilla tavoin yhteisyrityksen toimintaa voitaisiin kehittää, jotta se palvelisi paremmin pankin toimihenkilöiden tarpeita. Vastaukset olivat osittain samoja, joihin vastaajat olivat vastanneet jo aiemmissa kyselyn kysymyksissä. Vastaukset jaettiin kuitenkin muutamaan teemaan ja teemojen alla on esitelty kuhunkin teemaan liittyviä ilmaisuja.

Selvittelyiden hoitaminen yhteisyrityksessä:

Asiakkaiden joihinkin yleisluontoisiin kysymyksiin voisi yhteisyritys vastata suoraan.

Monet selvitettävät työt voisi tehdä yhteisyrityksen puolella. Näin omaa aikaa vapautuisi asiakkaan selviteltävistä tapahtumista ym. kaikesta mahdollisesta pikusälästä juuri asiakastapaamisiin, kun voisi vain välittää selvityspyynnön.

Portaalin esipurku siellä ja tärkeimpänä selvittelyiden hoitaminen, perkaaminen.

Rutiinien siirtoa yhteisyritykselle.

Voisiko yhteisyritys ottaa rästien hoitamista hoidettavaksi? Se vie konttoreilta paljon aikaa ja sitoo resursseja.

Tavoitettavuuden parantaminen:

Vuoropuhelua voisi kehittää... yhteisyrityksessä voisi olla pankkilaisille joku yhteyshenkilö (muukin kuin toimitusjohtaja) jonka kanssa voisi selvittää asioita ”epävirallisestikin.

Muuttaisin yhteisyrityksen aukioloajat vastaamaan pankkitoimihenkilöiden työaika, koska usein asioiden selvittäminen saattaa ajoittua klo 16 → ja silloin ei saa enää ketään kiinni sieltä.

Muiden prosessin kehittäminen:

Mielestäni yhteisyrityksen henkilökunnan yrityspuolen ja pankkitakaussosaaamista voisi kehittää. Heidän on parempi ymmärtää koko luottoprosessia, niin helpottaa lainapapereidenkin tekoa.

Suurempien yritys- ja mamekokonaisuuksien (maatalouden lainat) hakemukset tulisi tehdä edelleen keskitetysti yhteisyrityksessä. Erityisesti vakuuksien syöttäminen on näissä työllistävää ja virheiden riski kasvaa.

Skannatut paperit tulevat liian isoina tiedostoina. Tämä hidastaa papereiden tulosusta ja vie turhaa tilaa.

Muutama vastaaja kertoi olevansa tyytyväinen palveluun sellaisena, kuin se nykyisellään on. Tämän kysymyksen vastausten perusteella rahoitusneuvojat toivovat, että selvittelyitä hoidettaisiin nykyistä enemmän yhteisyrityksessä, jotta aikaa jäisi enemmän varsinaiselle asiakastyölle.

6.2 Ohjausryhmän jäsenille tehdyn haastattelun tulokset

Tutkimuksen toinen osa kohdistettiin ohjausryhmän jäsenille. Kyselyn teemoina olivat tavoitteet ja kustannukset, joustavuus ja laatu, henkilöstö sekä kehittäminen. Yhden vastaajan kasvatusten tehty haastattelu litteroitiin tarkasti sanasta sanaan nauhoituksen jälkeen. Tämän jälkeen aineistosta valittiin vain keskeisimmät asiat eli aineistoa litteroitiin valikoiden poimimalla siitä tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat. Toinen haastattelu toteutettiin puhelimitse ja kaksi vastaajaa vastasivat kirjallisesti sähköpostitse toteutetulla haastattelulla. Kirjallisesti vastanneet olivat kirjoittaneet vastauksensa suoraan kysymysten alle. Vastauksen analysointi aloitettiin koodaamalla kaikista vastauksista hyötyjä, haittoja ja riskejä sekä kehittämistä ilmaisevat vastaukset ja ne jaoteltiin niitä kuvaavien teemojen alle. Vastauksista ei laskettu eri ilmaisujen prosenttiosuuksia vastaajien vähäisen määrän vuoksi, vaan tärkeämpänä pidettiin sitä, mitä hyötyjä, haittoja ja riskejä koettiin tulleen ulkoistamisen myötä. Lisäksi raportoitiin kehittämiseen liittyvät vastaukset. Tärkeimmiksi tavoitteiksi ulkoistamiselle vastaajat ilmoittivat kustannustehokkuuden tavoittelun, riittävän suuren volyymin ja jatkuvuuden hakemisen back office-toiminnalle, halun keskittyä ydintoimintoihin, toimintojen

keskittämisen, laadun parantamisen sekä joustavuuden muuttuvassa markkina-tilanteessa resursoinnin ja osaamisen ylläpidon kautta.

6.2.1 Hyödyt ohjausryhmän jäsenten arvioimina

Ulkoistamisesta seuranneita hyötyjä kuvaavat ilmaisut jaettiin seuraavien teemojen alle:

Ydintoimintoihin keskittyminen ja sisäisten resurssien vapauttaminen muihin toimintoihin:

Ulkoistamisessa on haettu ns. rutiinitöiden keskittämistä pankin ulkopuolelle, jotta pankin omissa yksiköissä voitaisiin paremmin keskittyä myyntiin ja asiakaspalveluun. Ulkoistaminen parantaa pankin resursointia.

Vapautuneet resurssit näkyvät parempana myyntinä sekä selkeämpänä sisäisenä työnjakona asiakasrajapinnassa ja resursseja pystytään hyödyntämään paremmin, mutta sen suoranainen liittäminen ulkoistamiseen on vaikea todentaa.

Myyntityöhön jää enemmän aikaa ja se on tärkein asia meille.

Ydintoimintoihin keskittymistä pidetään yhtenä tärkeimmistä ulkoistamisen tavoitteista. Monissa tutkimuksissa ydintoimintoihin keskittyminen mainitaan kustannustehokkuuden jälkeen tai sen rinnalla tärkeimmäksi hyödyksi ulkoistamisessa ja sen voidaan sanoa toteutuneen näiden pankkien kohdalla. Sisäisten resurssien vapautuminen muihin toimintoihin mainitaan kirjallisuudessa myös hyötyjen lähteeksi. Tämän voidaan todeta toteutuneen myös osassa vastaajapankeista. Toimihenkilöt ovat pystyneet keskittymään ydinosaamiseen, mikä näkyy parempana myyntinä, joskin sen suoranainen liittäminen ulkoistamiseen nähdään vaikeana todentaa. Ydinosaamisen määrittelyn takana on ajatus, että mitä vähempiin asioihin yksilö keskittyy, sitä parempi mahdollisuus hänellä on kehittyä siinä mestariksi ja tämän osalta voidaan todeta, että rahoitusneuvojat voivat keskittyä ydintoimintoihin, kun tukitoiminnot tehdään muualla.

Kustannussäästöt:

Oli nähty, että pienellä volyymilla back office –toiminnon ylläpitäminen ei ollut kovinkaan kustannustehokasta. Oli olemassa ajatus, että lisävolyymin kautta tavoitetaan pienemmät yksikkökustannukset, joka myös toteutui yhteisyrityksen aloituksen jälkeen.

Kustannukset ovat vastanneet odotuksia.

Laskelmia on tehty myös varsinaisiin kustannuksiin liittyen vertailemalla kustannuksia toisen back office –yhtiön kustannuksiin ja laskelmia tehtäessä yhteisyritys osoittautui kustannustehokkaaksi. Kuitenkin kustannusten vertailu pankin oman back officen ja yhteisyrityksen kesken on hyvin vaikeaa, koska yhteisyritys tuottaa palveluita paljon laajemmin, kuin pankin oma back office aikanaan.

Kustannussäästöjä saavutetaan sitä kautta, että konttoreissa jää enemmän aikaa myyntityölle.

Kustannussäästöjä on varmasti merkittävästi tullut ainakin luottoasiakirjojen tuotannon osalta, koska se on säästänyt paljon toimihenkilöiden työtunteja konttoreissa.

Kustannussäästöjä on saatu sitä kautta, että on ollut enemmän aikaa tehdä myyntityötä.

Puhelinvaihteen kustannustehokkuuden olemme kokeneet hyväksi.

Kustannustehokkuuden tavoittelemisen mainitaan myös ulkoistamista käsittelevässä kirjallisuudessa yhdeksi tärkeimmistä ulkoistamisen motiiveista. On todettu, että palvelun riittävän suuri volyymi on kustannussäästöjen saavuttamisen edellytys, joten tältä osin aiemmat tutkimukset saavat vahvistusta. Kustannussäästöjä/hyötyjä arvioidaan saatavan back office –toiminnan jatkuvuudesta ja laatutekijöiden kautta. Kustannussäästöt tulevat myös siitä, että toimihenkilöt voivat keskittyä ydintoimintoihin ja tätä kautta saadaan lisämyyntiä.

Asiantuntijuuden ja saavuttaminen:

Yhteisyrityksen henkilökunnan asiantuntijuus ei näy ohjausryhmään asti, vaan hyödyt asiantuntijuudesta ja osaamisesta näkyvät ennemminkin pankin toimihenkilötasolla esimerkiksi luottoasiakirjoihin liittyen. Asiantuntijuutta pitäisi pystyä kehittämään yhteisyrityksessä, jotta sen toiminta saadaan turvattua. Asiantuntijuus ei valitettavasti konkretisoidu tällä hetkellä tarpeeksi, vaan henkilökunnalla oleva tieto jää yhteisyritykseen.

Ulkoistamisen kirjallisuudessa asiantuntijuuteen käsiksi pääsemistä pidetään yleisesti hyötynä mutta eräässä pankkien taustatoimintojen ulkoistamisen hyötyjä

käsitlevässä tutkimuksessa asiantuntijuuden saavuttaminen ei saanut vahvistusta, kuten se ei varsinaisesti saa tämänkään tutkimuksen perusteella. Syynä tähän voidaan pitää työn teoriaosassa viitatus aiemman tutkimuksen mukaan sitä, että pankit usein ulkoistavat toimintoja, joita ne ovat jo pitkään tehneet oman organisaation sisällä ja ovat itse asiantuntijoita ko. toiminnoissa. Lisäksi nämä toiminnot ovat usein pitkälle standardisoituja, eivätkä vaadi korkeaa asiantuntijuutta. Toisaalta rahoitusneuvojille tehdyn kyselyn perusteella yhteisyrityksen henkilökunnan asiantuntijuutta pidetään hyvänä.

Laatutekijät:

Tärkeämpää on nähdä myös vaikeasti mitattavat asiat, kuten laatutekijät, joita yhteisyrityksen kautta saadaan. Luottoasiakirjojen laadussa pankin omaan entiseen back officeen verrattuna ei ole eroja: laatu oli silloin hyvä ja se on edelleenkin hyvä. Puhelinvaihdetoimintojen siirtyminen vanhalta palveluntoimittajalta yhteisyritykselle on tuonut toimintaan laatua sekä myöskin alentanut kustannuksia merkittävästi.

Luottoasiakirjojen ja puhelinvaihdetoimintojen laatu on tietääkseni parantunut.

Luottoasiakirjojen laatu on konttoreiden kertoman mukaan hyvää ja puhelut ohjautuvat aiempaa paremmin perille. Soittopyyntöjä toivotaan kuitenkin otettavan enemmän.

Luottoasiakirjojen laatuun ulkoistaminen on vaikuttanut positiivisesti. Puheluista ei tule enää niin paljon valituksia kuin ennen, joten siihenkin se on vaikuttanut positiivisesti.

Asiakirjatuotanto on ollut laadukasta.

Pankki on ollut tyytyväinen yhteisyrityksen tuottaman materiaalin oikeellisuuteen.

Toimintatapojen yhtenäistäminen ja verkostoituminen:

Verkostoitumisen myötä saadaan jaettua tietoa ja esimerkkimalleja erilaisten toimintojen hoitamisesta ulkoistetusti sekä pankin sisällä.

Verkostoitumisen kautta on saavutettu paljon hyvää. Osakaspankit jakavat hyviä toimintatapoja ja ajatuksia keskenään ja tätä kautta on saatu benchmarkkausta.

Toimintatapojen yhtenäistämisen myötä myös laatu paranee ja sisäisen tarkastajan mielestä laadun paraneminen on tapahtunut.

Ajatuksia jaetaan ohjausryhmässä ja se on tärkeää.

Yhtenäistäminen tuo pankille hyötyä siten, että yhteisyritys pystyy työskentelemään nopeammin ja kustannustehokkaammin, kun kaikilla on samat käytännöt. Yhtenäistämistä tärkeämpää on hyvien käytäntöjen jakaminen, mihin toivomme yhteisyrityksen aktiivista panosta, koska se on näköalapaikalla kaikkien osak pankkien toimintatapojen suhteen. Koemme myös etuna koko massan tasalaatuisuuden, mitä lisäisi vielä suurempi eri pankkien ohjeitten yhtenäisyys.

Kirjallisuudessa toimintatapojen yhtenäistäminen saavutetaan usein palveluiden keskittämällä yhteen paikkaan. Toimintatapojen yhtenäistymistä voidaan todeta tapahtuneen myös tutkimuksen kohteena olevissa pankeissa. Tärkeänä pidetään keskinäistä tiedonvaihtoa. Ulkoistaminen käsitetään yleisesti myös yhtenä verkostoitumisen muodoista. Verkostoitumisella myös nämä pankit ovat saavuttaneet hyötyjä esimerkiksi tiedon ja hyvien toimintatapojen jakamiseen liittyen. Tämä verkosto on muodoltaan horisontaalinen verkosto, jonka kumppanuutta voidaan pitää melko syvänä.

Joustavuus:

Hyvin joustavasti. Tiettyjen asioiden (kuten kassojen käyttö) mahdollistaisi vielä laaja-alaisempia tehtäviä.

Tällä hetkellä yhteisyritys toimii joustavasti pankin tarpeisiin nähden.

Yhteisyritys on pystynyt joustamaan tosi hyvin ja toimitusjohtaja suhtautuu kaikkiin ehdotuksiin aina positiivisen kautta.

Yhteisyritys on hoitanut erinomaisesti KLP-projektin. Muutoin jatkossa toivotaan siirtymistä enemmän middle office –suuntaan ja näemme sieltä löytyvän tehtävää, mikäli joitakin tehtäviä jää sähköistymisen myötä pois.

Joustavuutta äkillisesti muuttuvassa markkinaympäristössä pidetään ulkoistamisen hyötynä ja tutkimuksen kohteena olevien pankkien ja yhteisyrityksen yhteistyötä pidetään vastausten perusteella joustavana.

6.2.2 Riskit/haitat ohjausryhmän jäsenten arvioimina

Ulkoistamisesta seuranneita riskejä/haittoja kuvaavat ilmaisut jaettiin seuraavien teemojen alle:

Strategian puuttuminen:

Riskiksi ulkoistamisessa ja yhteisyrityksen toiminnassa voidaan nähdä juuri strategian puuttuminen. Yhtiötä on vaikeaa johtaa, jos ei tiedetä, mihin suuntaan sitä pitäisi viedä. Yhteisen strategian saaminen ja pankkien sitoutuminen siihen lisääisi luottamusta yhteisen toiminnan tulevaisuudesta. Tällä hetkellä kehittäminen perustuu luottamukseen.

Kuten alan kirjallisuudessa on todettu, yhteisyrityksen toimivuuden kannalta on tärkeää että sen tarkoitus ja tavoitteet määritellään tarkoin heti alussa. Näiden tavoitteiden pitää yhtäläisesti hyödyntää kaikkia osapuolia. Strategian puuttumista pidetään myös yhtenä tämän yhteistyön riskinä, mutta riski on tiedostettu ja strategian luomista pidetäänkin tutkimuksen tekohetkellä lähitulevaisuuden tavoitteena.

Joustamattomuus:

Tulevaisuuden haasteena joustavuudelle voidaan pitää sitä, että pystyykö yhteisyritys ja sen henkilökunta vastaamaan pankin tarpeisiin siirtää vaativampia toimintoja yhteisyritykselle. Lähitulevaisuudessa aikomuksena on siirtää ns. middle office -toimintoja yhteisyritykselle, mikä vaatii yhteisyrityksen henkilökunnalta joustamista mm. työnkierron ja osaamisen suhteen.

Riskejä liittyy esimerkiksi siihen, kehittykö yhteisyrityksen henkilökunnan osaaminen muuttuvan toimintaympäristön mukana tarpeeksi.

Joustavuutta äkillisesti muuttuvassa markkinaympäristössä pidetään ulkoistamisen hyötynä ja näiden pankkien ja yhteisyrityksen yhteistyötä pidetään joustavana, mutta kysymysmerkkinä tässä vaiheessa pidetään yhteisyrityksen henkilökunnan joustavuutta jo suunnitteilla oleviin tulevaisuuden muutoksiin.

Vastarinta:

Henkilökunnan keskuudessa ei esiintynyt vastarintaa ja henkilökunta suhtautui ulkoistamiseen muutenkin hyvin.

Henkilökunta suhtautui ulkoistamiseen positiivisesti.

Alkuun oli vähän epäilyksiä hyödyistä, mutta yllättävän vähän eli ei voida sanoa, että vastarintaa olisi esiintynyt.

Tilanteen ei koettu suuresti muuttuvan, kun antolainautustoiminnot oli jo aiemmin hoidettu omassa back officessa. Oma bakkäri oli antanut jonkin verran antolainausneuvontaa, tämä on konttoreissa koettu puutteeksi. Ensivaiheessa ulkoistetut toiminnot olivat pankissa jo oman back officen hoitamia tehtäviä, joten muutos ei ollut henkilöstölle merkittävä. Tästä syystä myöskään osallistamiselle ei ollut merkittävää tarvetta.

Ulkoistamisen riskinä pidetään henkilöstön keskuudessa esiintyvää vastarintaa, joka ei kuitenkaan toteutunut näiden pankkien kohdalla. Tähän on saattanut vaikuttaa esimerkiksi se, että ulkoistaminen tapahtui pankkien omistamaan yritykseen, eikä palveluita ulkoistettu kokonaan ulkopuoliselle toimijalle. Pankeissa on toiminut myös omia sisäisiä palvelukeskuksia, joten muutos ei ole ollut henkilöstölle kovin merkittävä. Erään pankin entisen back officen henkilökunta oli osallisena uuden yhteisyrityksen toiminnan suunnittelussa, mikä osaltaan varmasti lisäsi henkilökunnan sitoutumista asiaan ja toisaalta vähensi vastarinnan ilmentymistä tämän pankin osalta.

Haitat kolmansille osapuolille:

Mahdollisena riskinä on, että asiakaspalvelu kärsii, mikäli asioita ei hoideta pankin oman toimintatavan mukaisesti.

Ulkoistamista käsittelevän kirjallisuuden mukaan eräs ulkoistamisen riskeistä on haitat kolmansille osapuolille. Tällä tarkoitetaan sitä, että ulkoistaneen yrityksen sidosryhmät, kuten asiakkaat, kärsivät haittoja palveluntoimittajan toiminnasta. Tämä nähtiin eräässä vastaajapankissa mahdollisena riskinä.

Vaikutukset pankin henkilökunnan osaamiseen:

Lähinnä asiakirjatuotannon osalta osaaminen on heikentynyt. Ei tiedetä, mitä lomakkeita joissain tilanteissa tulisi käyttää ja mistä ne löytyvät.

Pankin henkilökunnan ammattitaito on lisäksi kehittynyt ja pankin henkilökunnalla pitää olla paljon tietoa, jota sen pitää osata myös soveltaa, jotta monimutkaisista rahoitusasioista voidaan kertoa asiakkaalle.

Pankin henkilökunta osaa tehdä kaiken mitä yhteisyrityksessäkin tehdään eli osaaminen ei ole heikentynyt. Ulkoistaminen on antanut toimihenkilöille enemmän tilaa keskittyä myynnin ja sijoitusasioiden osaamiseen ja opiskeluun.

Myös osaamisen häviämistä pankin sisältä joidenkin toimintojen osalta voinee pitää riskinä (esim. muutospäätösten vieminen koneelle).

Joidenkin tutkimusten mukaan ulkoistaminen saattaa vaikuttaa ulkoistaneen yrityksen oman henkilökunnan ammattitaidon heikkenemiseen ulkoistettujen toimintojen osalta, mikä näkyy tämänkin kyselyn vastausten perusteella. Toisaalta pankeissa koettiin henkilökunnan ammattitaidon vahvistuneen pystyttäessä keskittymään ydinosaamiseen ja sen kehittämiseen.

Kustannusriskit:

Vaikka tiedetään, mitkä tuntikustannukset ovat, ei ole pystytty arvioimaan, miten montaa henkilöä kustannukset vastaavat. Kustannukset ovat ehkä +/- nolla. Mittaristoista voisi olla seurannassa hyötyä.

Yhteisyrityksen henkilökunnalla on ollut paljon poissaoloja, mikä on vaikuttanut kustannuksiin.

Kustannusten seuranta on tärkeää, jotta kustannukset eivät karkaa käsistä.

Tuntihinnoittelu ei ole tällä hetkellä kovin läpinäkyvää, mistä syystä sen alaisten tehtävien hoidon tehokkuutta on meidän pankissa vaikeaa tarkasti arvioida.

6.2.3 Yhteistyön kehittäminen ohjausryhmän jäsenten mielipiteiden pohjalta

Pankkien ja yhteisyrityksen yhteistyön kehittämistä kuvaavat ilmaisut jaettiin seuraaviin teemoihin:

Tehokkuuden parantaminen:

Toimintatapojen tarkastamisella (tehdäänkö kaikki mahdollisimman virtaviivaisesti), koulutuksella ja mahdollisesti henkilökunnan lisäyksellä.

Tehokkuutta ja tuottavuutta voidaan kasvattaa esimerkiksi osallistamalla yhteisyrityksen omaa henkilökuntaa toiminnan suunnitteluun ja tehokkaampien toimintatapojen kehittämiseen. Tehokkuuden ja tuottavuuden mittaamiseksi pitää myös yhteisyrityksen henkilökunnalle asettaa tavoitteet, joiden avulla voidaan seurata asioita lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ja tehdä toimia näiden tavoitteiden toteutumiseksi. Yhteisyrityksen henkilökunnan pitää myös kehittää osaamistaan. Asioiden pömpöttelu konttorin ja yhteisyrityksen välillä pitää saada jäämään pois ja seuraavaksi mennäänkin siihen, että yhteisyrityksestä ollaan suoraan asiakkaaseen yhteydessä esimerkiksi palovakuutustodistuksiin liittyen ja konttori ei toimi enää välikätenä. Asiakasta palvellaan yhteisyrityksessä tulevaisuudessa pidemmälle ja tätä kautta toimintaan saadaan lisää tehokkuutta.

Tehokkuutta voitaisiin parantaa esimerkiksi siten, että ihmiset tekisivät niitä asioita, joita osaavat parhaiten. Ei niin, että kaikki tekevät kaikkea. Tällä vältettäisiin turha miettiminen ja sumpliminen.

Toivomme tarkempaa raportointia ajankäytöstä. Kun tiedämme, kuinka paljon aikaa menee erilaisiin asioihin, voimme pankissa arvioida, olisiko meidän syytä päättää joidenkin toimintojen keventämisestä/toimintatavan muuttamisesta tms. Toivomme yhteisyritykseltä myös aktiivista kehittämisotetta ja ehdotuksia pankeille, kuinka asioita kannattaa tai ei kannata tehdä.

Yhteisyrityksen henkilökunnan osallistamisella yhteisyrityksen toiminnan suunnitteluun voidaan saada näiden näkemysten mukaan lisää tuottavuutta ja tehokkuutta. Tehokkuutta toimintaan voidaan hakea myös yhteisyrityksen henkilökunnan kouluttamisella, tavoitteiden asettamisen kautta sekä pidemmälle menevällä asiakaspalvelulla, jolloin asiakkaiden ja asioiden pompottelu pankkien ja yhteisyrityksen välillä vähenee. Tämän työn teoriaosassa on kerrottu toiminnan kehittämisestä ja sen yhteydessä on mainittu, että jatkuva toiminnan kehittäminen vaatii työaikaa. Jos palveluntuottaja toimii pienillä resursseilla ja suurella työmäärällä, sille ei välttämättä jää aikaa vapaaseen ideointiin. Toimintatapojen kehittämistä varten voisi olla hyvä järjestää yhteisyrityksen henkilökunnalle järjestelmällistä kehittämisideointia, vaikka ideointia tapahtuisi muutenkin työn lomassa. Lisäksi myös Top Ten –tyyppisestä toimintojen analysoinnista tai prosessimallinuksesta saattaisi olla myös apua toimintojen virtaviivaistamisessa.

Pankkiliiketoiminnan sähköistymisen myötä tapahtuva kehittäminen:

Pankkitoiminnan sähköistyminen tuo tulevaisuudessa paljon mahdollisuuksia yhteistyöhön. Tämäkin vaatii myös yhteisyrityksen henkilökunnalta kehittymistä ja osaamistason nousua. Toimintaympäristö on muuttunut paljon siitä hetkestä, kun yhteisyritys perustettiin, osaksi myös sähköistymisestä johtuen. Tavoitettavuuteen liittyy tällä hetkellä paljon haasteita ja tämä asettaa paineita tulevaisuudessa myös esimerkiksi puhelinvaihteen aukiololle. Osalla muista pankkiryhmistä puhelinvaihtede toimii jo nyt vuorokauden ympäri ja osa on parhaillaankin laajentamassa palvelun aukioloaikoja. Portaali viesteihin ja muihin sähköisiin kanaviin vastaaminen on seuraava vaihe yhteisyrityksen toimintaan liittyen. Asiakkaat haluavat tehdä tulevaisuudessa kaiken netissä ja tähän haasteeseen pitää pystyä vastaamaan.

Sähköistyminen tuo paljon uusia mahdollisuuksia, mutta myös tämä vaatii yhteisyrityksen henkilökunnalta osaamisen kehittämistä esimerkiksi sen suhteen, että otetaan asiakkaisiin yhteyttä. Pitäisi myös löytyä oikeanlaiset toimintatavat, jotta yhteistyö konttoreiden ja yhteisyrityksen välillä olisi mahdollisimman saumatonta ja jouhevaa.

Sähköistyminen nopeuttaa ja helpottaa prosesseja.

Sähköistymisen myötä rooli varmasti muuttuu. Yhteisyritykselle voidaan keskittää uusia asioita, kun joitakin rutiineja poistuu sähköistymisen myötä. Näemme yhteisyrityksen muuttuvan enemmän middle office –suuntaan, mikä edellyttää henkilökunnalta erilaisia asioita mm. pankkitoiminnan osaamisen ja myynnillisyyden osalta kuin back office - tehtävät.

Yhteisyrityksen henkilökunnan joustavuudelle, kehittämiselle ja osaamistason nousulle asetetaan haasteita toimintaympäristön muuttuessa, osittain sähköistymisestä johtuen. Yhteisyrityksessä hoidetaan mahdollisesti tulevaisuudessa nykyisiä toimintoja vaativampia, ns. middle office –tason tehtäviä, mikä edellyttää henkilökunnalta osaamistason nousua ja asiakaskontakteihin pystymistä. Muihin joustavuuden odotuksiin liittyy esimerkiksi mahdolliset yhteisyrityksen aukioloaikojen muutoksiin liittyvä joustaminen. Joustamattomuus näihin asioihin voidaan nähdä myös riskinä toiminnalle.

Seuranta:

On tärkeää seurata tehokkuutta ja henkilöstön osaamistasoa (varsinkin asiakirjatuotannossa).

Yhteisyrityksen toiminnan seuraamisessa voidaan pitää tärkeänä muun muassa laadun seurantaa ja erilaisten kappalemäärien seurantaa, mitä tällä hetkellä jo tehdäänkin. Yhteisyritykselle ei ole asetettu strategisia tavoitteita ja tästä johtuen seuranta on haasteellista varsinaisten tavoitteiden puuttuessa. Strategian luomista pidetäänkin hyvin tärkeänä yhteisyrityksen toiminnan kehittämisen suhteen. Tavoitteiden asettaminen tuo aivan uuden ulottuvuuden yhteisyrityksen toiminnan seuraamiseen.

Puhelinvaihteesta halutaan tarkempaa seurantaa ja myös siitä, miten paljon menee aikaa luottoasiakirjatuotantoon ja maksupalvelun tallentamiseen. Myös sitä halutaan seurata, miten pankin oma henkilökunta käyttää luottoasiakirjojen tuotantoa.

Olemme toivoneet tuntityön avaamista. Kun tiedämme, mihin aika kuluu, voimme miettiä, onko joitakin toimintoja mahdollista tehdä keveämmin, eri tavalla tai jopa jättää tekemättä. Osakkaat eivät voi tehdä tuotos/panos –riskiarvioita ellei tiedetä, mitä toiminto meille maksaa. Tarkemmat tuntilaskutustiedot antaisivat paremman mahdollisuuden arvioida myös konttoreiden toimintaa yhteisyrityksen suuntaan eli teetämmekö mahdollisesti välillä turhaa työtä yhteisyrityksessä.

Hyötyjen ja kustannusten seurantaa olisi tärkeää tehdä pitkällä aikavälillä, jotta voidaan todentaa kustannushyödyt tai mahdollisten ennakoitua suuremmat kustannukset. Toisaalta myös seurantaa tarvitaan toiminnan ohjauksen apuna, jotta mahdolliset asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tunnepitoisen seurannan

apuna olisi tärkeää olla myös oikeanlaiset mittarit eri tekijöiden seurantaan. Pankkien ja yhteisyrityksen yhteistyö saattaisi hyötyä oikeanlaisen mittariston kehittämisestä, kunhan strategian luominen saadaan toteutettua. Toimintojen tehostaminen ja parantaminen edellyttää aktiivista seurantaa.

Ohjausryhmän jäseniltä tiedusteltiin myös kantaa niihin kehittämisehdotuksiin, joita kyselyn perusteella saatiin pankkien rahoitusneuvojilta. Ehdotuksia pidettiin pääsääntöisesti hyvinä. Alla on esitetty kaksi kannanottoa.

Ihan hyviä ehdotuksia, mutta portaalin käsittelyn pitäisi pankin omassa hallinnassa. Pankissamme kyseinen ”esipurkaminen” hoidetaan pankin sisällä keskiteysti, mutta huolehditaan, että viestiminen on pankin tavan mukaista. Muita asioita, joita ollaan mietitty yhteisyrityksen hoitoon: tilinylitykset, vahingonvaarassa olevat kortit jne.

Vaihteen kehittämisen koemme erittäin hyvänä tarpeellisena kehityksenä. Portaaliviestin hoitamisen mahdollisimman pitkälle näemme myöskin hyvänä. Luottokemusten ja vakuuksien perustamisen osalta näemme ensisijaisena pilotoida muutospäätösten viemistä koneelle ja edetä siinä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä hyötyjä ja mitä haittoja ulkoistamisesta on seurannut pankeille yhteisesti omistetun yhteisyrityksen toiminnan myötä. Toinen tavoite oli kartoittaa yhteistyön kehittämismahdollisuuksia. Aineisto kerättiin lomakekyselyn ja haastattelun avulla. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat omistajapankkien rahoitusneuvojat sekä yhteisyrityksen ohjausryhmän jäsenet. Aineistonkeruu rahoitusneuvojilta onnistui ennakko-odotuksia paremmin vastausprosentin oltua lähes 60 %. Tämä kertoo mielestäni siitä, että rahoitusneuvojat kokivat aiheen mielenkiintoiseksi ja läheiseksi omaan työhönsä nähden. Vastaukset saatiin myös jokaiselta ohjausryhmän jäseneltä.

Tutkimuksen perusteella rahoitusneuvojat arvioivat ulkoistamisen tuoneen mukanaan enimmäkseen hyötyjä. Tutkimus osoittaa, että asiakaspalvelun hoitamisen kannalta yhteisyrityksen toiminnalla on ajankäytöllisesti rahoitusneuvojille suuri merkitys. Asiakaskontaktoinnin, uusasiakashankinnan sekä uusien asioiden opettelu osalta yhteisyrityksen merkitystä ei pidetty niin suurena, vaikka pieni enemmistö vastaajista olikin sitä mieltä, että ajankäytöllisesti yhteisyrityksellä on suuri merkitys näiden toimintojen hoitamisen kannalta. Tämä kertoo yhteisyrityksen merkityksestä siihen, miten hyvin rahoitusneuvojat voivat käyttää aikaansa pankin ydintoimintoihin liittyviin työtehtäviin. Yhteisyrityksen henkilökunnan asiantuntijuutta pankin tukitoimintojen hoitamiseen vastaajat pitivät riittävän hyvänä. Asiantuntijuutta arvioitiin luottoasiakirjojen valmistelun, asiakirjojen arkistosta skannaamisen, puhelinvaihteen hoitamisen, maksupalvelun tallennuksen sekä viranomaiskyselyihin vastaamisen osalta. Tutkimuksen perusteella rahoitusneuvojat arvioivat yhteisyrityksen toiminnan myös hyvin joustavaksi. Joustavuutta arvioitiin luottoasiakirjojen tuottamisen, skannaamisen nopeuden ja muutosehdotuksiin reagoinnin osalta. Rahoitusneuvojat arvioivat saavutetun myös laatuhyötyjä luottoasiakirjatuotannon osalta. Lisäksi he kokivat olevansa ulkoistamisen myötä valmiimpia muillekin muutoksille organisaatiossa. Avoimissa vastauksissa korostuivat entistä parempaan ajankäyttöön liittyvät hyödyt.

Ulkoistamisen haittoja kartoitettiin kysymällä ulkoistamisen vaikutusta rahoitusneuvojen omaan ammattitaitoon, vastarinnan esiintymistä ulkoistamispäätöksen yhteydessä sekä joustamattomuuteen liittyviä kysymyksiä. Enemmistö vastaajista ei vahvistanut edellä mainittuihin asioihin liittyen haittoja. 25 % vastaajista kertoi kuitenkin ammattitaitonsa heikenneen ulkoistamisen seurauksena etenkin luottoasiakirjojen laadintaan liittyen. Vastarinnan esiintymiseen liittyen negatiivisia tunteita ulkoistamisesta kertoi tunteneensa 18 % vastaajista. Rahoitusneuvojat eivät kokeneet yhteisyrityksen toimintaa joustamattomana. Avoimissa kysymyksissä haittoina mainittiin muun muassa jo kertaalleen yhteisyritykseen siirrettyjen toimintojen siirtäminen takaisin pankin hoidettavaksi sekä asioiden liiallinen ”pompottelu” yhteisyrityksen ja pankin välillä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että rahoitusneuvojat ovat kokeneet ulkoistamisen tuoneen mukanaan enemmän hyötyjä kuin haittoja.

Luottoasiakirjojen valmisteluprosessiin toivottiin rahoitusneuvojen osalta ensisijaisesti aikataulun nopeuttamista. Puhelinvaihteen toiminnan kehittämiseksi ehdotettiin, että yhteisyrityksen toimihenkilöt ottaisivat asiakkailta nykyistä useammin soittopyyntöjä ja kiinnittäisivät huomiota puheluiden ohjaamiseen oikealle henkilölle. Myös ajanvarauksen tekemistä suoraan toimihenkilöiden kalenteriin toivottiin. Mahdolliset ongelmat puheluiden kohdentamisesta oikeille henkilöille/konttoreille saattavat kuitenkin osittain johtua myös puhelinvaihdejärjestelmän teknisistä ratkaisuista.

Yhteisyrityksen toimintatapoja piti selkeinä suurin osa vastaajista. Muutama vastaaja toivoi selkeyttä siihen, kumpi taho hoitaa tiettyjä asioita. Esimerkiksi kevennetty versio prosessikuvauksista voisi helpottaa tilannetta. Myös erilaisten selvitysten hoitamista yhteisyrityksessä toivottiin nykyistä tilannetta enemmän.

Ohjausryhmän vastausten perusteella tärkeimpinä tavoitteina ulkoistamiselle pidettiin kustannustehokkuuden tavoittelua, halua keskittyä ydintoimintoihin, halua keskittää toimintoja, laadun parantamista, joustavuutta muuttuvassa markkinatilanteessa sekä riittävän suuren volyymin saavuttamista back office –toiminnan jatkuvuutta ajatellen. Ulkoistamisen koettiin parantaneen pankkien resursointia ja

lisäksi aikaa arvioitiin vapautuneen enemmän myyntityön tekemiselle. Yhteisyrityksen henkilökunnan asiantuntijuus ei näy vastausten perusteella ohjausryhmään asti mutta laadun koetaan kuitenkin parantuneen keskittämisen myötä, etenkin puhelinvaihteen osalta.

Kustannukset ovat vastanneet pääosin pankkien odotuksia, mutta kustannusten seuraaminen koetaan vaikeaksi. Pankit kokevat saavansa verkostoitumisen kautta hyödyllistä tietoa muilta pankeilta ja tiedon jakamista osakaspankkien kesken pidetään hyvänä asiana. Yhteisyrityksen joustavuutta pitivät kaikki pankit erittäin hyvänä, joskin haasteena pidetään sitä, miten joustavasti sen henkilökunta pystyy tulevaisuudessa mukautumaan uusiin asioihin, mikäli yhteisyrityksen toimintaa halutaan kehittää middle office –tyyppiseksi toiminnoksi. Yksi vastaaja mainitsi riskiksi yhteisyrityksen strategian puuttumisen. Yhteisen strategian luominen helpottaisi yhteisyrityksen tulevaisuuden toimintojen suunnittelua ja kehittämistä. Ulkoistamisen riskinä pidetään usein myös henkilökunnan vastarintaa, mutta vastausten perusteella vastarintaa ei voida sanoa esiintyneen. Tähän saat-
taa vaikuttaa se, että ulkoistaminen tapahtui pankkien omistamaan yritykseen, eikä kokonaan ulkopuoliselle toimijalle. Lisäksi pankeilla on ollut aiemmin omia sisäisiä palvelukeskuksia, joten muutosta ei pidetty kovinkaan suurena henkilöstön keskuudessa.

Henkilökunnan osaamisen heikkeneminen jakoi mielipiteitä. Osa vastaajista kertoi henkilöstön osaamisen vahvistuneen, koska pankkien henkilökunta pystyy keskittymään paremmin ydinosaamisalueella olevien asioiden opetteluun ja osaamiseen. Toisaalta taas osa näki osaamisen jonkin verran heikenneen, esimerkiksi luottoasiakirjojen tuotannon osalta.

Yhteisyrityksen toiminnan tehokkuus ja tuottavuus olisi kenties osittain parannettavissa erilaisin suoritusjohtamisen keinoin. Ohjausryhmän jäsenten mielestä toimintoja voitaisiin parantaa esimerkiksi osallistamalla yhteisyrityksen henkilökuntaa enemmän toimintatapojen kehittämiseen, koska sillä on hyvä ”näköalapaikka” kaikkien pankkien suuntaan ja näin ollen mahdolliset ongelmakohdat näkyvät siellä parhaiten. Apuna tässä voisi toimia yhteisyrityksen henkilökunnan osallistaminen ideointiin järjestelmällisesti esimerkiksi kannustamalla enemmän uusien

toimintatapojen kehittämiseen ja ongelmakohtien havaitsemiseen. Toimihenkilöt voisivat kirjata ylös havaitsemiaan kehitysideoita sekä ongelmakohtia ja kehityspalavereita voitaisiin pitää näiden pohjalta säännöllisesti, esimerkiksi kuukausittain ja raportoida ehdotukset edelleen ohjausryhmälle. Kannustimena ideoinnissa voisi toimia esimerkiksi jonkinlainen palkitseminen parhaan uuden innovaation tai hyödyllisen toimintatavan kehittämisestä. Lisäksi tehokkuutta voitaisiin parantaa esimerkiksi Top Ten –tyyppisellä toimintojen analysoinnilla, jossa analysoidaan kymmenen eniten työllistävää työvaihetta ja karsitaan niistä pois mahdolliset ongelmakohdat. Prosessimallien päivittämisestä ja selkeyttämisestä saattaisi olla myös apua toimintojen virtaviivaistamisessa, sillä esimerkiksi uudet sähköisen työpöydän toiminnot muuttavat merkittävästi aiempia toimintatapoja. Ryhmän sisäistä intraa voisi myös paremmin hyödyntää prosessikuvausten jakelukanavana.

Pankkitoiminnan sähköistyminen tuo ohjausryhmän jäsenten mielestä myös paljon mahdollisuuksia yhteistyön kehittämiseksi, mihin edellytetään yhteisyrityksen henkilökunnalta kehittymistä ja osaamistason nousua esimerkiksi asiakaskontaktointiin liittyen. Lisäksi työajoissa joustamista mahdollisesti edellytetään tulevaisuudessa. Yhteisyritystä halutaan kehittää jatkossa enemmän middle office-tyyppiseksi palvelukeskukseksi, josta saadaan yhteisyritykselle uusia työtehtäviä pankkitoimintojen sähköistymisen johtaessa yhä automatisoidumpiin toimintoihin.

Yhteisyrityksen toiminnan seurantaan ja tuntilaskutukseen toivottiin myös lisää läpinäkyvyyttä. Seuranta tehdään jo tälläkin hetkellä, mutta sitä toivottiin olevan enemmän. Tämän seurannan helpottamiseksi voisi rakentaa esimerkiksi Excel –taulukon, johon yhteisyrityksen henkilökunta voisi päivittäin viedä kutakin pankkia koskevat työtunnit, vaikkapa tekemiensä luottihakemusten tunti- sekä kappalemäärät ja hoitamiensa toimeksiantojen määrän. Lisäksi paremman läpinäkyvyyden saavuttamiseksi yhteisyritys voisi säilyttää tietyn ajanjakson ajan pankeilta tulleet toimeksiannot ja toimittaa ne kullekin pankille tarkempaa tutkimista varten. Näin voitaisiin karsia mahdollisia päällekkäisyyksiä ja pankit tietäisivät paremmin,

minkä tyyppisiä toimeksiantoja niiden konttoreista yhteisyritykselle tulee. Yhteisyritykselle voitaisiin myös rakentaa paremman seurannan ja toiminnanohjauksen mahdollistamiseksi mittaristo, kunhan strategian kehittämisen kautta saadaan ensin tavoitteita. Seurantatyökalut pitäisi kuitenkin rakentaa siten, että niiden täyttäminen olisi mahdollisimman yksinkertaista, nopeaa ja pitkälle automatisoitua. Toimintojen tehostamiseksi ja parantamiseksi vaaditaan aktiivista mittaamista.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli haastava mutta kuitenkin hyvin mielenkiintoinen prosessi. Näihin tutkimustuloksiin liittyen voisi olla mielenkiintoista tehdä jatkotutkimusta esimerkiksi siitä, minkälaisia mittareita ja seurantatyökaluja voisi kehittää yhteisyrityksen toiminnan seuraamiseksi ja mittaamiseksi. Toivon, että yhteisyrityksen omistajapankit saavat tämän työn tuloksista sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää niiden yhteistyössä ja yhteisen toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä yhteisyrityksen kanssa.

LÄHTEET

Chen, J.; Chen, Y.F. & Vanhaverbeke, W. 2011. The influence of scope, depth, and orientation of external technology sources on the innovative performance of Chinese firms. *Technovation* 31. 362 – 373

Duhamel, F. & Quélin, B. 2003. Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal* Vol. 21, No. 5, pp. 647 – 661, 2003. Viitattu 1.3.2015 <http://www.hadjarian.org/company/1-s2.0-S0263237303001130-main.pdf>

Duenning, T.N. & Click, R.L. 2005. *Essentials of Business Process Outsourcing*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.

Gay, C. & Essinger, J. 2000. *Inside outsourcing: The insider's guide to managing strategic outsourcing*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Gewald, H. 2010. The perceived benefits of business process outsourcing. *Strategic Outsourcing: an International Journal* vol. 3, no. 2, pp. 89-105.

Gottfredson, M.; Puryear, R. & Phillips, S. 2005. Strategic sourcing: from periphery to the core. *Harvard Business Review* 83, 132 – 139.

Hakanen, M.; Heinonen, U. & Sipilä, P 2007. *Verkostojen strategiat - Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen H. 2015. *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

ISACA > Journal > Past Issues > 2005 > Volume 5 > Outsourcing – A Risk Management Perspective. Viitattu 1.3.2015 <http://www.isaca.org/Journal/Past-Issues/2005/Volume-5/Pages/Outsourcing-A-Risk-Management-Perspective1.aspx> , kirjoittaja Nicholas A. Benvenuto

Jain, R.K. & Ramachandran Natarajan 2011. "Factors influencing the outsourcing decisions: a study of the banking sector in India", *Strategic Outsourcing: an International Journal*, vol. 4, no. 3, pp. 294-322.

Järvinen, T.; Kyytsönen M. & Olkkola, J. 2011. *Ulkoistaminen ja yhteistoiminta: Luottamus oma liikkeenluovutuksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum.

Kaipia, R. & Tanskanen, K. 2003. Vendor managed category management – an outsourcing solution in retailing. *J. Purchasing Supply Manage.* 9, 165 – 175.

Kananen, J., 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä : kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kiiskinen, S.; Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Lacity, M.C., Willcocks, L.P. & Rottman, J.W. 2008. "Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges", *Strategic Outsourcing: an International Journal*, vol. 1, no. 1, pp. 13-34.

Lehikoinen R. & Töyrylä I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, summer. 7-22.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2003. Balanced scorecard : rakenna ja sovelleta tehokkaasti, 3., uud. p. edn, Helsinki: Talentum.

Malsbender, A; Poeppelbuss, J.; Plattfaut, R.; Niehaves B. & Becker J. 2011. How to increase service productivity: A BPM perspective. *Pacis 2011 Proceedings*.

Marshall, D.; McIvor, R. & Lamming, R. 2007. Influences and outcomes of outsourcing: Insights from the telecommunications industry. *J. Purchasing Supply Manage.* 13, 245 – 260.

Mingu, K.; Xiaobo W.; Paul H.; Kihyun, P. & Youngwon, P. 2014. The role of organizational control in outsourcing practices: An empirical study. *Journal of Purchasing & Supply Management* 20 (2014) 177 – 185.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum.

Pralahad, C.K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June.

Rola, M. 2002. Secrets to Succesfull Outsourcing Arrangements. Computing Canada.: 11.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 13.3.2015.

Slideshare. Report on contemporary issues in management. Recent trends & current issues. Viitattu 1.3.2015 http://www.slideshare.net/nishant_ns/outsourcing-introduction-issues?related=3

Tekniikka & Talous 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. Viitattu 23.2.2015 <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/ulkoistaminen%20ei%20ole%20saastokeino/a262324?fail=f#>

Tilastokeskus 2015. Reliabiliteetti. Viitattu 24.3.2015 <http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Wallace, R. 2004. Strategic Partnerships : An Entrepreneur's Guide to Joint Ventures and Alliances, Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, Chicago, IL, USA.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-3. painos. Helsinki: Edita.

Hei!

Olen Kaisa Tähtinen ja työskentelen yhteisyrityksessä. Opiskelen työn ohessa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (tradenomi, ylempi AMK).

Olen saanut yhteisyrityksen omistajapankeilta toimeksiannon opinnäytetyöhöni. Työn tarkoituksena on arvioida pankin taustapalveluiden ulkoistamisesta yhteisyritykselle saatuja hyötyjä ja haittoja. Lisäksi kartoitan yhteistyön kehittämistä.

Tämän tutkimuksen mahdollistamiseksi tarvitsen suuresti apuasi, joten vastaanhan ystävällisesti kyselyyn alla olevasta linkistä.

Vastaukset tallentuvat suoraan kyselyohjelmaan, eikä yksittäistä vastaajaa ole mahdollista tunnistaa vastausten perusteella.

Lomakkeeseen vastaaminen kestää vain pienen hetken. Pyydän vastaamaan 30.1.2015 mennessä.

Suuri kiitos jo etukäteen avustasi!

LINKKI KYSELYYN: <https://webpolsurveys.com/S/83D9829373D1952D.par>

Ystävällisin terveisin,

Kaisa Tähtinen

Taustapalveluiden ulkoistaminen yhteisyritykselle - hyödyt, haitat ja yhteistyön kehittäminen

Taustatiedot

1. Pankki

☐ Pankki 1 ☐ Pankki 2 ☐ Pankki 3 ☐ Pankki 4

Pyydän ottamaan kantaa seuraaviin pankin taustapalveluiden ulkoistamista seuranneita hyötyjä koskeviin väittämiin.

2. Yhteisyrityksen palvelulla on minulle ajankäytöllisesti suuri merkitys seuraavien asioiden kohdalla:

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä | En osaa sanoa |
|--|-----------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Asiakaspalvelu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiakaskontaktointi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Uusiasiakashankinta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työtäni koskevien uusien asioiden opettelu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Yhteisyrityksen henkilökunnan asiantuntijuus on mielestäni riittävällä tasolla arvioitaessa seuraavia asioita:

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä | En osaa sanoa |
|--|-----------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Luottoasiakirjojen valmistelu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiakirjojen skannaaminen/tarkistaminen arkistosta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Puhelinvaihteen hoitaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Maksupalvelun tallennus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Viranomaiskyselyihin vastaaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Yhteisyrityksen aikataulut luottoasiakirjojen tuottamiselle joustavat omiin tarpeisiini nähden riittävästi:

- ☐ Täysin samaa mieltä
 ☐ Jokseenkin samaa mieltä
 ☐ En samaa enkä eri mieltä
 ☐ Jokseenkin eri mieltä
 ☐ Täysin eri mieltä
 ☐ En osaa sanoa

5. Yhteisyrityksen aikataulut luottoasiakirjojen tuottamiselle joustavat asiakkaiden tarpeisiin nähden riittävästi.

- ☐ Täysin samaa mieltä
 ☐ Jokseenkin samaa mieltä
 ☐ En samaa enkä eri mieltä
 ☐ Jokseenkin eri mieltä
 ☐ Täysin eri mieltä
 ☐ En osaa sanoa

6. Yhteisyritys skannaa pyytämäni asiakirjat arkistosta riittävän nopeasti.

- ☐ Täysin samaa mieltä
 ☐ Jokseenkin samaa mieltä
 ☐ En samaa enkä eri mieltä
 ☐ Jokseenkin eri mieltä
 ☐ Täysin eri mieltä
 ☐ En osaa sanoa

7. Yhteisyrityksen palvelut mukautuvat nopeasti toimihenkilöiden taholta tuleviin muutosehdotuksiin.

- ☐ Täysin samaa mieltä
 ☐ Jokseenkin samaa mieltä
 ☐ En samaa enkä eri mieltä
 ☐ Jokseenkin eri mieltä
 ☐ Täysin eri mieltä
 ☐ En osaa sanoa

8. Luottoasiakirjojen laatu on hyvä.

- ☐ Täysin samaa mieltä
 ☐ Jokseenkin samaa mieltä
 ☐ En samaa enkä eri mieltä
 ☐ Jokseenkin eri mieltä
 ☐ Täysin eri mieltä
 ☐ En osaa sanoa

9. Koen olevani valmiimpi muillekin muutoksille organisaatiossa pankin taustapalveluiden ulkoistamisen myötä.

- ☐ Täysin samaa mieltä
 ☐ Jokseenkin samaa mieltä
 ☐ En samaa enkä eri mieltä
 ☐ Jokseenkin eri mieltä
 ☐ Täysin eri mieltä
 ☐ En osaa sanoa

10. Mitä muita hyötyjä koet saavasi yhteisyrityksen hoitaessa pankin taustapalveluita?

Pyydän ottamaan kantaa seuraaviin pankin taustapalveluiden ulkoistamista seuranneita haittoja koskeviin väittämiin.

11. Koen, että oma ammattitaitoni on joiltakin osin heikentynyt luottoasiakirjojen valmistelun siirryttyä yhteisyritykselle.

- | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|---|
| Täysin sa- <input type="radio"/> maa mieltä | Jokseenkin <input type="radio"/> samaa mieltä | En samaa <input type="radio"/> enkä eri mieltä | Jokseen- <input type="radio"/> kin eri mieltä | <input type="radio"/> Täysin eri mieltä | En <input type="radio"/> osaa sanoa | Työsuhteeni on <input type="radio"/> alkanut ko. ajan- kohdan jälkeen |
|---|---|--|---|--|---|---|

12. Jos koet osaamisesti joillain tavoin heikentyneen, pyydän kertomaan, miltä osin osaamisesi on heikentynyt.

13. Ulkoistamispäätös herätti minussa negatiivisia tunteita.

- | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|---|
| Täysin sa- <input type="radio"/> maa mieltä | Jokseenkin <input type="radio"/> samaa mieltä | En samaa <input type="radio"/> enkä eri mieltä | Jokseen- <input type="radio"/> kin eri mieltä | <input type="radio"/> Täysin eri mieltä | En <input type="radio"/> osaa sanoa | Työsuhteeni on <input type="radio"/> alkanut ko. ajan- kohdan jälkeen |
|---|---|--|---|--|---|---|

14. Tunsin asemani organisaatiossa epävarmaksi ulkoistamispäätöksen jälkeen.

- | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|---|
| Täysin sa- <input type="radio"/> maa mieltä | Jokseenkin <input type="radio"/> samaa mieltä | En samaa <input type="radio"/> enkä eri mieltä | Jokseen- <input type="radio"/> kin eri mieltä | <input type="radio"/> Täysin eri mieltä | En <input type="radio"/> osaa sanoa | Työsuhteeni on <input type="radio"/> alkanut ko. ajan- kohdan jälkeen |
|---|---|--|---|--|---|---|

15. Työskentelyilmapiiri rakoili ulkoistamispäätöksen jälkeen.

- | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|---|
| Täysin sa- <input type="radio"/> maa mieltä | Jokseenkin <input type="radio"/> samaa mieltä | En samaa <input type="radio"/> enkä eri mieltä | Jokseen- <input type="radio"/> kin eri mieltä | <input type="radio"/> Täysin eri mieltä | En <input type="radio"/> osaa sanoa | Työsuhteeni on <input type="radio"/> alkanut ko. ajan- kohdan jälkeen |
|---|---|--|---|--|---|---|

16. Olen joutunut siirtämään asiakastapaamisia yhteisyrityksestä johtuvista syistä.

- | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| <input type="radio"/> Täysin samaa mieltä | <input type="radio"/> Jokseenkin sa- maa mieltä | <input type="radio"/> En samaa enkä eri mieltä | <input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä | <input type="radio"/> Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> En osaa sanoa |
|--|--|---|--|--|--|

17. Yhteisyrityksen toiminta on liian joustamatonta omiin tarpeisiini nähden.

- ☐ Täysin samaa mieltä
 ☐ Jokseenkin samaa mieltä
 ☐ En samaa enkä eri mieltä
 ☐ Jokseenkin eri mieltä
 ☐ Täysin eri mieltä
 ☐ En osaa sanoa

18. Yhteisyrityksen toiminta on liian joustamatonta asiakkaiden tarpeisiin nähden.

- ☐ Täysin samaa mieltä
 ☐ Jokseenkin samaa mieltä
 ☐ En samaa enkä eri mieltä
 ☐ Jokseenkin eri mieltä
 ☐ Täysin eri mieltä
 ☐ En osaa sanoa

19. Olen saanut asiakkailta negatiivista palautetta pankin taustapalveluiden ulkoistamisesta.

- ☐ Täysin samaa mieltä
 ☐ Jokseenkin samaa mieltä
 ☐ En samaa enkä eri mieltä
 ☐ Jokseenkin eri mieltä
 ☐ Täysin eri mieltä
 ☐ En osaa sanoa

20. Mitä muita haittoja koet aiheutuneen itsellesi / työyhteisöllesi pankin taustapalveluiden ulkoistamisesta yhteisyritykselle?

Pyydän vastaamaan mahdollisimman tarkasti seuraaviin yhteisyrityksen ja pankkinne yhteistyön kehittämiseen liittyviin kysymyksiin.

21. Miten mielestäsi yhteisyritys voisi kehittää luottoasiakirjojen valmisteluprosessia, jotta se palvelisi paremmin pankkinne tarpeita?

22. Miten yhteisyritys voisi kehittää puhelinvaihtopalvelua, jotta se palvelisi paremmin pankkinne tarpeita?

23. Vastataanko yhteisyrityksen taholta riittävästi toimittamiisi reklamaatioihin?

☐ Kyllä ☐ Ei ☐ En ole reklamoinut

24. Koetko, että saat omat kehittämis ehdotuksesi tarpeeksi kuuluviin yhteisyrityksen prosessien kehittämisessä?

☐ Kyllä ☐ Ei ☐ En ole tehnyt aloitteita

25. Ovatko yhteisyrityksen toimintatavat mielestäsi selkeät vai olisiko niissä mielestäsi parantamisen varaa? Jos on parantamisen varaa, mitä?

26. Millä muilla tavoin yhteisyrityksen toimintaa voisi mielestäsi kehittää, jotta se palvelisi paremmin sinun tarpeitasi työssäsi?

27. Jos sinulla on muita ehdotuksia tms. voit kirjoittaa sen alla olevaan kenttään.

TAUSTAPALVELUIDEN ULKOISTAMINEN YHTEISYRITYKSELLE - HYÖDYT, HAITAT, YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Tavoitteet ja kustannukset:

1. Ulkoistamista käsittelevässä kirjallisuudessa ulkoistamisen tärkeimmiksi tavoitteiksi on mainittu mm. halu keskittyä ydinosaamiseen, kustannussäästöjen hakeminen, toimintojen yhtenäistäminen, laadun parantaminen, joustavuus muuttuvassa markkina-tilanteessa.
Mikä oli pankillenne tärkein tavoite taustatoimintojen ulkoistamiseen lähdetessä?
2. Yhteistyön yhtenä tarkoituksena on ollut yhteistyöpankkien toimintatapojen yhtenäistäminen esimerkiksi velkakirjatuotannon osalta. Mikä tämän merkitys on pankillenne?
3. Miten yhteisyrityksen toiminnasta aiheutuvat kustannukset ovat vastanneet pankkinne odotuksia?
4. Minkälaisia haasteita hinnoitteluun on liittynyt?
5. Mistä toiminnoista mahdolliset kustannussäästöt on saatu?
6. Mistä mahdollinen kustannusten nousu mielestäsi johtuu?
7. Millaisia asioita on mielestäsi tärkeää seurata yhteisyrityksen toiminnassa ja miten niitä on seurattu?
8. Miten tarkasti pankissanne tehtiin laskelmia ulkoistamisen kannattavuudesta ennen ulkoistamispäätöstä?
9. Minkälaisia verkostoitumisen kautta saatavia hyötyjä olette kokeneet saavanne yhteisyrityksen myötä?
10. Mitä riskejä mielestänne liittyy taustatoimintojen ulkoistamiseen?

Joustavuus ja laatu:

11. Miten joustavasti yhteisyritys on pystynyt vastaamaan pankkinne ja asiakkaidenne tarpeisiin?
12. Millä tavoin yhteisyrityksen henkilökunnan asiantuntijuus on hyödyttänyt pankkianne?
13. Miten ulkoistaminen on vaikuttanut pankkinne luottoasiakirjojen laatuun?
14. Miten ulkoistaminen yhteisyritykselle on vaikuttanut puhelinvaihdepalveluiden laatuun?

Henkilöstö:

15. Miten taustatoiminnoista vapautuneita henkilöstöresursseja on pystytty pankissanne hyödyntämään ulkoistamisen jälkeen?
16. Miten taustapalveluiden hoitaminen pankin ulkopuolella on vaikuttanut pankin henkilökunnan omaan ammattitaitoon?
17. Miten pankkinne henkilökunta suhtautui ulkoistamispäätökseen?
18. Millä tavoin henkilökuntaa osallistettiin muutoksessa?

Kehittäminen:

19. Miten yhteisyrityksen tehokkuutta/tuottavuutta voitaisiin mielestäsi parantaa?

20. Minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia näet pankkitoimintojen lisääntyvässä sähköistymisessä pankkinne ja yhteisyrityksen yhteistyön kannalta?

21. Rahoitusneuvojille tammikuussa tekemässäni kyselyssä kysyin toimihenkilöiltä ehdotuksia töistä, joita voitaisiin heidän mielestään tehdä yhteisyrityksessä. Vastaukseksi sain mm. seuraavanlaisia ehdotuksia:

- ajanvaraukset vaihteessa
- asiakkaan palveleminen vaihteessa yksinkertaisissa/yleisluontoisissa asioissa
- portaaliviestien ”esipurkaminen” ja joidenkin portaaliviestien hoitaminen yhteisyrityksessä
- toivotaan myös isompien luottihakemusten ja vakuuksien perustamista yhteisyrityksessä

Mitä mieltä olet edellä mainituista ehdotuksista?